

Sakari Partanen

UUDEN MOOTTORIPYÖRIEN  
VARAOSAJÄLLEENMYYJÄN  
MAHDOLLISUUDET NYKYISESSÄ  
MARKKINATILANTEESSA

Tutkimus

Opinnäytetyö  
Auto- ja kuljetustekniikka

Toukokuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  26.5.2011
<b>Tekijä(t)</b> Sakari Partanen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Auto- ja kuljetustekniikka</b>
<b>Nimeke</b> Uuden moottoripyörien varaosajälleenmyyjän mahdollisuudet nykyisessä markkinatilanteessa		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia moottoripyörien varaosamarkkinoita, asiakaskuntaa ja kilpailijoita uuden aloittavan yrityksen näkökulmasta. Tavoitteena oli kasvattaa tietoisuutta alan markkinoista ja pohtia uuden toimijan mahdollisuuksia nykyisessä ja tulevaisuuden kilpailutilanteessa.</p> <p>Kirjallisuuden teorian pohjalta haettiin erilaisia strategiamalleja ja analysointimenetelmiä, jotka soveltuvat markkinoille tulevan uuden yrityksen strategiseen suunnitteluun. Markkinoita ja asiakkaita tutkittiin lähtökohtaisesti kahden eri näkökulman kautta; paikallisesti Etelä-Savon alueella ja koko maan laajuisesti nettikaupassa.</p> <p>Toteutus tapahtui lähinnä keräämällä tietoa potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista. Tämä tehtiin tutkimalla erilaisia tilastoja, kuten kilpailijoiden taloudellisia tunnuslukuja, moottoripyörien alueellisia kapalemääriä ja näiden molempien kehityssuuntaa. Näitä tietoja hyödynnettiin kirjallisuuden strategia- ja analysointimalleihin soveltaen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin oleellista tietoa alan markkinoista uuden yrityksen kilpailu mahdollisuuksista nykyisessä markkinatilanteessa.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> moottoripyörät, strateginen suunnittelu, analyysi, markkinat-kilpailu		
<b>Sivumäärä</b> 41	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn201176867
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Juha Haimala		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> -

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  26.5.2011
<b>Author(s)</b> Sakari Partanen		<b>Degree programme and option</b> Bachelor's degree in automotive engineering
<b>Name of the bachelor's thesis</b> The business prospects of a new retailer of motorbike spare parts in the current market situation		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this thesis was to research customers and rivals of motorbike markets from the point of view of someone starting a new spare part business. The goal was to increase knowledge of markets and study of new retailer's possibilities in today's and future competition.</p> <p>Strategic models and analysis methods which suit the strategic planning of a new business were first discovered from the literature. Markets and customers were examined from two different perspectives; locally in southern Savo area and nationwide in the Internet.</p> <p>Implementation was done primarily by gaining information of potential customers and competitors. It was executed by researching different kinds of statistics, such as competitor's financial key figures, amounts of motorbikes in the area and the trends of both of these. This data was utilized on literature strategic and analysis models.</p> <p>The research resulted in useful information about the markets for a new business to compete in today's markets.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Motorbikes, strategic planning, analysis, market competition		
<b>Pages</b> 41	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn201176867
<b>Remarks, notes on appendices</b>  		
<b>Tutor</b> Juha Haimala		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> -

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	STRATEGIA JA ANALYYSIT .....	3
2.1	Strategian määrittely ja strategiset tavoitteet .....	3
2.2	Kriittiset menestystekijät .....	6
2.3	Analyysien tavoitteet .....	7
2.3.1	Analyysiprosessin päävaiheet .....	7
2.3.2	Tiedon hankinta ja sen todenmukaisuus .....	8
2.4	Analyysin laatiminen .....	9
3	YMPÄRISTÖ-ANALYYSIT .....	11
3.1	Toimiala-analyysit .....	12
3.1.1	Markkinat ja asiakkaat .....	13
3.1.2	Kilpailijat .....	13
3.1.3	Yritys itse .....	14
3.2	Synteesianalyysit .....	15
3.2.1	SWOT-analyysi .....	15
3.2.2	Porterin kilpailuanalyysi .....	17
3.2.3	Tausta- ja sisäisen tehokkuuden analyysit .....	17
3.3	Skenaariot, heikot signaalit ja makrotason analyysit .....	18
3.3.1	Skenaariot .....	18
3.3.2	Heikot signaalit .....	19
3.3.3	Makrotason analyysit .....	19
4	SOVELTAMINEN MOOTTORIPYÖRÄ-ALAN YRITYKSEEN .....	20
4.1	Toimintaympäristö .....	20
4.2	Etelä-Savon alue ja nettikauppa .....	22
4.2.1	Kilpailijat .....	22
4.2.2	Markkinat ja asiakkaat .....	25
4.2.3	Yritys itse .....	27
4.2.4	Porterin kilpailuanalyysi .....	29
4.2.5	SWOT-analyysi .....	32
5	PÄÄTELMÄT .....	36
5.1	Loppupäätelmät .....	38

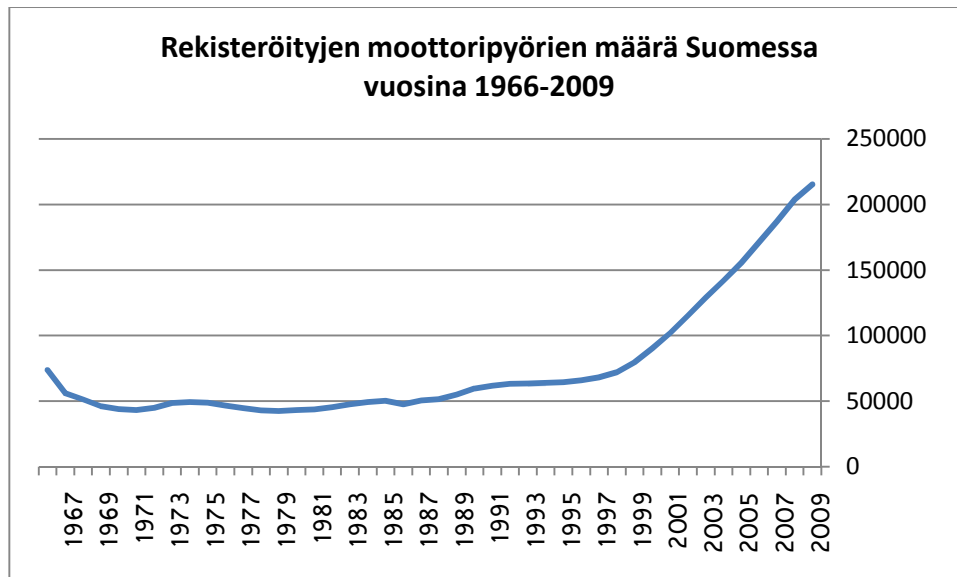
LÄHTEET .....	40
---------------	----

## LIITTEET

### 1 Tilastotietoja

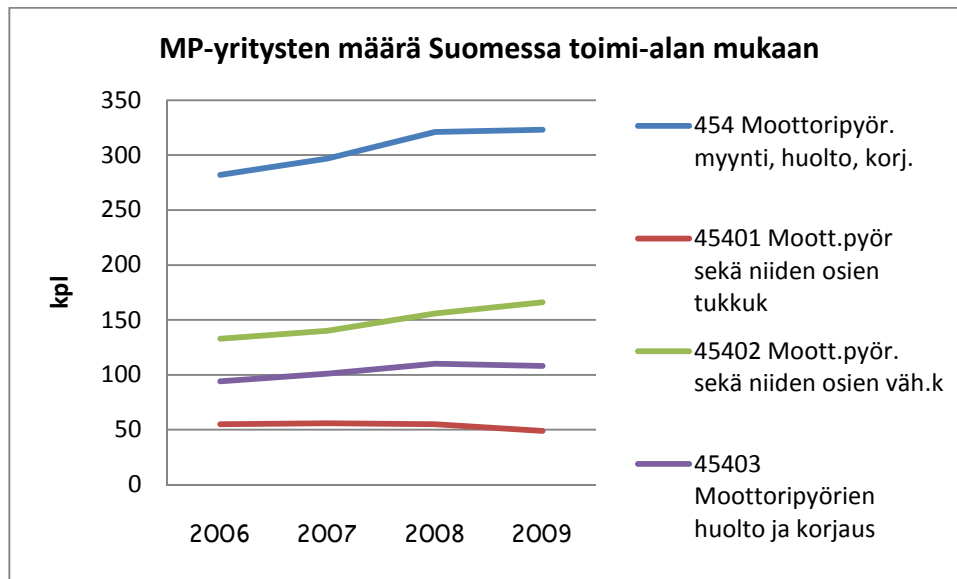
## 1 JOHDANTO

Rekisteröityjen moottoripyörien määrä Suomessa on yli kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Kuva 1). Harrastajien määrä on siis kasvussa. Itsekin moottoripyörä harrastajana on myös kiinnostukseni herännyt alan kasvavia markkinoita kohtaan. Luonnollisesti harrastajamäärän kasvukehityksestä johtuen myös moottoripyörien ja niiden osien vähittäiskauppiaita on enemmän kuin koskaan. Harrastajien ja vähittäiskauppiaiden määrä on kasvanut prosentuaalisesti samaa vauhtia vuosina 2006–2009 (Kuva 2). 2000-luvulla yleistynyt nettikauppa on lisännyt kilpailua ja kaupanteosta siellä on tullut kuluttajien keskuudessa arkipäivää. Nettikaupan yleistymisen johtuu matalahkosta investointitarpeesta toiminnan käynnistämiseen ja markkina-alueen teoreettisesta rajattomuudesta.



**Kuva 1. Trafi – tilastot /6/**

Tässä työssä tutkin uuden moottoripyörä-alan toimijan mahdollisuuksia harjoittaa vara-osien jälleenmyyntiä ja huoltotoimintaa tänä päivänä ja tulevaisuudessa. Uuden toimijan asemaa lähestytään tarkastelemalla alalla jo toimivia yrityksiä ja markkinoiden kehittymistä lähinnä ympäristöanalyysien kautta. Analyysien yhteenvedo ja johtopäätökset auttavat hahmottamaan kannattavan organisaatorakenteen ja toimintamuodon tyypin. Työssä tutkitaan myös sitä, minkä kokoinen markkinaosuus vaaditaan tai minkä suuruista toiminnan tulee olla, jotta se olisi kannattavaa. Uuden toimijan mahdollisuuksia lähestyn kahdesta eri näkökulmasta; paikallisten markkinoiden kautta Etelä-Savon alueella ja koko maanlaajuisesti nettikaupassa.



**Kuva 2. Toimiala Online – tilastot /7/**

Tutkimus jakautuu kahteen pääosiin; Luvuissa 2 ja 3 on keskitytty strategian ja analyysien kartoittamista teoriassa. Tarkoituksena oli hakea uudelle yritykselle toimivia strategia- ja analyysimalleja. Näitä malleja sovelletaan käytäntöön uuden moottoripyörien varaosajälleenmyyjän näkökulmasta luvussa 4.

Opinnäytetyön tarkoituksena on määrittää uuden moottoripyörien varaosa ja huolto-toimintaa harjoittavan yrityksen menestymisen edellytykset. Tavoitteisiin päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on aloittavalle moottoripyörien varaosa- ja huoltotoimintaa harjoittavan yrityksen edullisin organisaatiomuoto?
- Minkä kokoinen markkinaosuus tarvitaan kannattavan toiminnan pyörittämiseen?
- Mitkä taloudelliset tavoitteet tulee alan uuden elinkelpoisen toimijan saavuttaa?

## 2 STRATEGIA JA ANALYYSIT

Strategiamalleja ja -näkökulmia on lähtökohtaisesti hyvin monenlaisia. Yksi yhteinen tekijä niillä kaikilla kuitenkin on: kilpailu. Lähtökohtana tasavertaisia kilpailuedellytyksiä pidetään oikeudenmukaisena yritystasolla, mutta tämän jälkeen pyritään vähentämään kilpailua erottautumalla massasta. Kovassa kilpailutilanteessa toimiva strategia on elinehto.

Täydellisessä kilpailussa ei välttämättömien kulujen kattamisen jälkeen ylimääräistä jää. Yksittäinen yritys kuitenkin tarvitsee voittoa itse yrityksen kehittämiseen, riskin kattamiseen ja motivaatioksi yrittämiselle. Eli yrityksen täytyy hakea jonkinlaista kilpailuetua. Sitä on haettava kysyntä-, kilpailu-, resurssi- ja verkostoitumistekijöistä tai näiden kombinaatioista.

/3, s.16–17./

### 2.1 Strategian määrittely ja strategiset tavoitteet

Strategia on yrityksen toimintaan liittyvien pitkän ajanjakson perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehdyt valinnat jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä /1, s. 70/.

Strategian määritelmä ei ole yksioikoinen ja Kamensky /1, s. 70/ määrittelee strategian kolmesta eri näkökulmasta:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategian lähtökohtana on muuttuva maailma ja toimintaympäristö. Strategia itsessään pitää sisällään toiminnan tavoitteet ja keskeiset suuntaviivat. Tavoitteet tulee priorisoida strategisessa suunnittelussa ja näiden valintojen tiedostaminen on tärkeää määrätietoisuuden toteutuksen aikaansaamiseksi.

2. Strategian avulla yritys vaikuttaa ympäristöönsä.



Sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön on tärkeää ja sen muutoksia olisi hyvä ennakoida. Parhaat yritykset eivät vain sopeudu ympäristön vaatimuksiin ja edellytyksiin, vaan ovat itse muokkaamassa sitä. Vaikutukset voivat näkyä asiakkaiden muuttuneissa tottumuksissa, toimittajien toimintatavoissa, kilpailijoiden mukautumisessa ja jopa viranomaisten käytännöissä. Tekemällä aktiivisesti markkina-, tuote- ja kilpailulajivalintoja luodaan hyvää pohjaa yrityksen aloitteelliselle tavalle luoda omaa tulevaisuuttaan.

3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

/3, s.19/

Strateginen suunnittelu on toiminnan määrittelyä, jonka tarkoituksena on erottaa oleellinen epäoleellisesta. Sillä on tarkoitus vastata kysymyksiin, miksi tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään. Perustana strategiselle suunnittelulle on analyysit, joiden kautta määritellään asiakkaat ja tarpeet, mitä yritys tyydyttää. Strategia luodaan havainnollistamaan yrityksen suurempia suuntaviivoja, jotta tiedetään, missä mennään ja mihin pyritään.

### **Strategiset tavoitteet**

Yrityksen strateginen päämäärä on sijoitetun pääoman tuotto. Jos tuotto ei ole tyydyttävä pitkällä tähtäimellä, tilanne on korjattava tai toiminnasta on luovuttava (Sloan 1963) /2/. dia 8

Yritystoiminta on aina tavoitteellista toimintaa. Yrityksessä toimiminen onnistuu paremmin kuin tiedetään, mihin halutaan päästä. Eri yritysten tilanteet ovat toisistaan poikkeavia. Näin ollen ”mittareita”, joilla menestystä seurataan, on erilaisia. Yhtä oikeaa mittaria ei kulloiseenkin tilanteeseen ole. Suotavaa on kuitenkin määritellä tavoitteet usean eri mittarin tai näkökulman kautta. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi tulos, kannattavuus, kasvu tai markkinaosuus.

Tavoitteiden ja päämäärien selkeyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta ne tulisivat paremmin ymmärretyiksi. Selkeyden merkitystä korostaa vielä se seikka, että

ymmärtämisen lisäksi tavoitteet ja päämäärät tulisi vielä sisäistää ja konkretisoida. Selkeyden puute onkin usein ominaista yrityksen kokonaistavoitteille.  
/1, s.69; 4, s.148–149/

*”Strategisia tavoitteita voitaisiin kutsua myös menestyksen mittareiksi” /4, s. 148/.*

Kuten edellä on jo mainittu, strategiset tavoitteet on hyvä asettaa useamman eri näkökulman suhteen. Ne ovat riippuvaisia muun muassa yrityksen toiminta-ajatuksista, uskomuksista ja arvoista. Oman lisän tavoitteille antavat yrityksen liikeidea ja analyysit, jotka antavat osviittaa nykytilasta ja tulehasta.

Tavoitteiden asettaminen toimii tehostimena myös psykologisessa mielessä luomalla toimijoille paineita suorittamiseen. Myös jälkikäteen toiminnan mittaus ja sen vertaaminen tavoitteisiin tehostaa toimintaa entisestään. Hyvä suoritus lähteeikin hyvästä tavoitteiden asettamisesta. Jokaisen tavoitteen tulee olla jälkikäteen mitattavissa, jotta tiedetään kuinka hyvin on onnistuttu ja miten voidaan jatkossa kehittää toimintaa edelleen.

Seuraavat tavoite-esimerkit ovat Kamenskyn /1, s. 136 -139/ esittämiä strategisia tavoitteita neljästä eri näkökulmista:

Kehittymistavoitteet ovat tärkeitä kun pyritään säilyttämään hyvä kilpailuasema. Hyviä kehittymistavoitteita ovat esimerkiksi yrityksen osaamisen tason oltava alan/paikkakunnan laadukkainta tai yritys tuottaa uusia tuotteita ja palveluita xx kappaletta vuosittain.

Ulkoinen toiminta tarkoittaa miten yrityksestä ollaan vuorovaikutuksessa ulospäin. Ulkoisen toiminnan tavoitteita voivat olla asiakastyytyväisyysprosentti, toimintavarmuus, markkinaosuus, yrityskuva asiakaskohderyhmässä hyvä, hyvät yhteistyökumppanit tai asiakasuskollisuus on hyvä.

Sisäinen toiminta tarkoittaa toimijan logistisia tai työntekijäkohtaisia vaikuttajia yrityksen sisällä. Näitä tavoitteita voisi olla tilaus-toimitusketju kestää enintään x päivää, varaston kiertonopeus on x päivää, liikevaihto henkilöä kohden on x € tai reklamaation käsittelyaika on enintään x tuntia.

Taloudellisia tavoitteita on muun muassa sijoitetun pääoman tuotto prosentti, myyntikate, käyttökate, liike tulos, investointien rahoitus tulorahoituksella tai tuottavuuden kasvu keskimääräinen vuosikasvu.

/1, s.136 -139/

## **2.2 Kriittiset menestystekijät**

Kriittiset menestystekijät tarkoittavat niitä valintojen ja toimintatapojen kriittisiä pisteitä, jotka ovat ratkaisevia menestyksellisen liiketoiminnan luomisen ja ylläpitämisen saavuttamiseksi.

Kamenskyn mukaan kriittiset menestystekijät voidaan kiteyttää niin sanottuun ”menestyksen timanttiin”, jonka keskeiset elementit ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus.

/3, s.55/

Huonosti menestyvät yritykset löytävät usein syitä siihen ympäristöstään. Näinpä ympäristössä vallitseviin olosuhteisiin tulisi mukautua. Jos siihen ei pystytä, ei yrityskään todennäköisesti voi menestyä. Ympäristöä tarkastellessa on mietittävä kaikkia ympäristössä vaikuttavia elementtejä. Näihin keskitytään enemmän ympäristöanalyysiosiossa (3 YMPÄRISTÖ-ANALYYSIT).

/3, s.37/

Johtamiseen, osaamiseen tai vuorovaikutukseen ei tässä tutkimuksessa keskitytä, sillä näiden elementtien merkitys on vähäinen yritykselle, jota ei ole. Kamenskyn menestyksen timantin strategia onkin hyvin otollinen suunnitteluvaiheeseen. Hyvässä strategiayöskentelyssä on olennaista priorisoida asioita jatkuvasti. Tärkeimpien asioiden löytäminen, tunnistaminen ja tätä kautta yhteisymmärryksen saavuttaminen on tärkeässä roolissa.

/3, s.31–55/

## 2.3 Analyysien tavoitteet

Analyysit ovat strategiatyössä tärkeässä roolissa. Ne tulisi nähdä prosessina ennemmin kuin tiettyinä tapahtumana. Usein analyysijä tehdään tilannekohtaisesti, jolloin tiettyä systematiikkaa ei synny. Analyysityö voidaan monesti kokea vaikeaksi, työlääksi tai hitaasti palkitsevaksi. Tietoa saattaa olla saatavilla todella paljon, mutta juuri se olennainen informaatio voi olla kiven alla. Tämän vuoksi motivaatio analyysityötä kohtaan voi olla matala.

/3, s.119/

Analyysien tarkoituksena on tukea itse strategiatyötä. Analyysit antavat konkreettista tietoa lähtötilanteesta ja ympäristöstä, jossa toimitaan. Nämä ovat tärkeitä tunnistaa, joka voi olla haastavaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. On tärkeää tietää mistä ollaan tultu, mikä tilanne on nyt ja varsinkin se mihin suuntaan ollaan menossa.

Toimintatavat organisaatiossa määräytyvät päätöksien kautta. Päätökset tehdään ympäristöä arvioimalla, niinpä me analysoimme tavallaan koko ajan. Päätösten ja toimintatapojen tehokkuus on ratkaisevasti riippuvaisia siitä, kuinka hyvä tai huono arviointi- ja analysointiprosessi on.

Analyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään; ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyysihin. Näiden tarkoituksena on saada hyvä näkemys eri osaluista, jotka tulee ottaa huomioon. Näiden tueksi on kokonaistilanteen selkeyttämiseksi kolmas analyysiryhmä, synteesianalyysit. Synteesianalyysien ideana on yhdistää eri toimintoja ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyysistä. Kuten SWOT-analyysiin yhdistetään osia näistä pääryhmistä. Esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista on voitu tehdä useita eri osa-analyysijä.

/3, s.119–121/

### 2.3.1 Analyysiprosessin päävaiheet

Analysointiprosessi koostuu kolmesta päävaiheesta: valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe ja toteutusvaihe.

Analysointityön alussa on tarkkaan mietittävä miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. Eri analyysille on asetettava myös omat tavoitteensa, mihin pyritään ja mitä hyötyä sillä analyysistä haetaan. Analysoitavan kohteen rajaaminen voi olla erityisen haasteellista. Liian suppea tai laaja näkökulma analysoitavaan kohteeseen voi johtaa helposti vääräänkin suuntaan. Esimerkiksi SWOT-analyysi rajaamattomana saattaa antaa täysin kelvottomia tuloksia ja johtopäätöksiä. Tästä esimerkkinä paikallisen toimijan ja nettitoimijan välinen ero, jossa toisen heikkous voi hyvin olla toisen vahvuus.

Strategiatyöskentelyssä on laajalti erilaisia analyysi- ja ongelma-alueita. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, mikä analysointiprosessi kulloinkin on tilanteeseen sopiva ja mikä olisi siihen toimiva lähestymistapa. Voidaankin sanoa, että ongelman määrittäminen on puoli ratkaisua.

/3, s.123/

### **2.3.2 Tiedon hankinta ja sen todenmukaisuus**

Analysointityössä käsitellään aina tietoa, jonka todenmukaisuus on tärkeässä roolissa itse analyysiä tehdessä. Jos tieto on puutteellista tai väärää, jonka pohjalta analyysi tehdään, niin hienoinakaan analysointimalli ei toimi. Tiedon oikeellisuutta voidaan tarkastella kahden eri päätekijän kautta: kattavuudella (validiteetillä) ja luotettavuudella (reabiliateetilla).

Kattavuus kertoo, ollaanko oikealla alueella ja käsittääkö se riittävän suuren osan siitä. Tiedon hankinnassa täydellisyys ei ole usein mahdollista, tai ainakin aikaa vievää ja kallista se on. Hankitulla tiedolla on kuitenkin pystyttävä mittaamaan ja kuvaamaan sitä ilmiötä, joka on selvittettävänä. Jos analysointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa on aihealue tai ongelma on määritetty huonosti, voi olla todella vaikeaa tai jopa mahdotonta määritellä kattavuutta tarkoituksenmukaisesti.

Huonon tietopohjan käyttöä analyyseissä tapahtuu myös tietoisesti, kun joku haluaa vakuuttaa asianomaiset päästäkseen tiettyyn haluamaansa lopputulokseen. Tätä voisi myös kutsua harhaan johtamiseksi. Voisinkin tässä todeta erään viisauden Repomiehen sanoin: Valhe, emävalhe, tilasto. Syy voi tietysti olla myös inhimillinen, kuten kiire tiedonhankinnassa, jolloin voi helposti tulla käytettyä tietopohjaa, joka on heti saatavilla sen sijaan, mitä tietoa haetaan.

Tiedon luotettavuus tulee aina olemaan haasteena, ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sen varmistamiseen Kamensky /3, s. 130/ antaa seuraavanlaisen ohjeen: 1. Varmista 2. Varmista 3. Varmista. Liikkeellä on niin paljon eritasoisia tietoa luotettavuuden näkökulmasta katsottuna, että tiedon oikeellisuudesta voi olla montaa mieltä. Asiakkaat eivät ehkä itsekään tiedä, mitä tarvitsevat, vaan sen mitä haluavat, tai tavaran toimittajat voivat johtaa harhaan pyrkiessään omien etujensa ajamiseen jne.

Tiedon lähteet ovat yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Ne voivat olla joko näkyvinä, kuten raporteina, tilastoina tai tutkimuksina. Useimmiten tietolähteet ovat kuitenkin erikseen tuotettavia, kuten kyselyitä, havainnoiteja tai haastatteluja. Jälkimmäinen nostaa kynnystä olennaisen tiedon hankintaan. Toisaalta nykyisin tietolähteenä voi käyttää jo tehtyjä alan tutkimuksia tai yritysten toimintakertomuksia. On kuitenkin muistettava, että eri tietolähteistä hankittu informaatio ei vielä itsessään ole analyysi.

/3, s.125–135/

## **2.4 Analyysin laatiminen**

Analysointivaihe on tietojenkäsittelyä. Siinä erotellaan, jaotellaan tietoa ja yhdistellään ja muokataan sitä. Aihealueen ja ongelman määrittäminen antavat pohjan analysointiin. Analysointiprosessi on liikkeenjohdon työtä, sitä ei delegoida. Apuna voi tuki käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Analysointiprosessin päävaiheet; valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe, ovat vuorovaikutteisia toistensa suhteen.

Hyvien analyysien tekeminen vaatii analysoidavan kohteen tuntemusta ja sen ymmärrystä. Jos aiheesta ei ole tarvittavaa pohjatietoa, on analysointi todella hankala toteuttaa rakentavalla ja kehittäväällä tavalla. Analysointimenetelmien tuntemus on myös tärkeässä roolissa. Analysointimenetelmät on jaettavissa kahteen pääryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. Numeroihin painottuvia kvantitatiivisia menetelmiä on hyvä suosia niiden mitattavuuden vuoksi. Numerot kertovat, miten asia on, mutta ei sitä, miksi näin on. Monesti strategiset kysymykset ovat enemmänkin kvalitatiivisia, eli laadullisia, jotka eivät ole samalla tavalla mitattavissa.

Analysointivaiheessa tarkastelun alla olevat aihealueet ovat usein monimutkaisia ja laajuudeltaan suuria. Muokataan kerättyä tietoa ja tehdään siitä arvioiteja erilaisista

näkökulmista. Näistä tehdään johtopäätökset, joiden kautta saadaan kokonaisnäkemyks kokoamalla ne synteesiin. Synteesianalyysit menetelmänä sisältää useampia toisistaan riippumattomia muuttujia, jotka helpottavat suuremman kokonaiskuvan hahmottamista. Kyseessä on useimmiten ympäristö-, ja sisäisten tekijöiden kombinaatiosta, mutta myös muunlaisia esiintyy. Synteesianalyysit eivät kuitenkaan ole oikotie onneen, vaan jokaiseen analysointiprosessin vaiheeseen on panostettava. Näin toimimalla voidaan välttyä harhaan johtavilta tai vääriltä johtopäätöksiltä. Myöskään ei ole tarkoitus tai ei ole aina edes mahdollista käyttää kaikkia osa-analyysejä eri synteesianalyyseissä.

Synteesiä tehdessä on jo laitettu asioita alustavasti tärkeysjärjestykseen ja seuraava vaihe analysointiprosessissa onkin lopullinen päätöksentekovaihe. Tämä on kriittinen vaihe ja johtopäätökset on tehtävä faktapohjalta. Mieltyömysten ja uskomusten ei pidä antaa vaikuttaa siihen. Jos kuitenkin tässä vaiheessa syntyy ristiriitoja, on siirryttävä pohtimaan aikaisempia analysointiprosessin vaiheita epäkohtien selvittämiseksi.

Taas voidaan todeta, että huolella tehdyt päätökset edellisessä vaiheessa ovat edellytyksenä hyvien suunnitelmien ja toimintamallien rakentumiseen. Huono analysointiprosessi voi johtaa siihen, että se ei johda mihinkään. Tällöin syy ei siis ole analyyseissä, vaan itse prosessissa. Analyysiaineisto on yleensä tässä vaiheessa niin laaja, että sitä täytyy yleensä priorisoida vielä. Tähän ovat synteesianalyysit ja analyysikartat oiva apu, mutta myös yksittäisten analyysien johtopäätöksiä on hyvä ottaa huomioon.

Suunnittelu, toteutus ja valvonta ovat vuorovaikutteisia toimintoja. Analysointiprosessi voikin tuottaa sen kaltaisia johtopäätöksiä, jotka on hyvä laittaa saman tien käyttöön. Tämä ehkäisee myös niin sanottua ”analyysihalvausta”.

Doz ja Kosonen /16, s. 34–35/ puhuvat nykyajan nopeasta strategiasta. On kyettävä muuttamaan toimintaa nopeasti ympäristön niin vaatiessa. Nokian entinen pääjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo on todennut nopeasta strategiasta seuraavasti: *”Viisi, kymmenen vuotta sitten luotiin visio, kehitettiin strategia ja alettiin toimia sen mukaan. Nyt on oltava valppaana jokainen päivä, viikko ja kuukausi, ja strategiaa on oltava valmis aina muuttamaan.”*

/16, s.34–35/

Analyysityö strategista johtamista varten on jatkuva prosessi. Tietoa on kerättävä ja analysoitava kaiken aikaa, jotta voidaan tehdä mahdollisia korjaustoimenpiteitä johtopäätöksien perusteella. Tietoa on tärkeää kerätä ja dokumentoida päivittäisen liiketoiminnan lomassa. Näin tietopankkia ja tiedon luotettavuutta kasvatetaan parempien analyysien aikaansaamiseksi tulevaisuudessa.

/3, s.126–132/

### **3 YMPÄRISTÖ-ANALYYSIT**

Ympäristö on tärkeässä roolissa kaikissa strategiamääritelmissä. Ympäristöön on sopeuduttava, pyrittävä muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tarkastellessa ympäristöä on fokuksen oltava tulevaisuudessa, joka tekee siitä erityisen haasteellista. Täydellistä ympäristöanalyysiä ei ole, ja hyvänä tavoitteena voikin pitää pyrkimystä saada analyysistä kilpailijoitaan parempi. Jos tuntee sodassa vihollisen paremmin, kuin vihollinen sinut, antaa se selvän edun strategian muodostamisessa ja näin paremmat mahdollisuudet menestyä.

/3, s.138–140/

Toimiala- ja synteesianalyysit ovat ympäristöanalyysejä, jotka tässä työssä ovat tärkeimmässä roolissa (Katso Kuva 3. Analyysikartta). Toimialakohtaisesti eri osalueita analysoitaessa saadaan tarkempi kuva eri segmenteistä. Synteesianalyyseillä taas kootaan eri osa-analyysejä yhteen yhtenäisemmän tilannekuvan saamiseksi. Tämä auttaa tekemään parempia linjauksia ja päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Sisäisen tehokkuuden analyysit taas ovat olemassa olevan yrityksen toimintoihin ja talouteen liittyviä analyysejä, joita tässä tapauksessa ei siis tarvita. Ne liitettäisiin tueksi synteesianalyyseihin ympäristöanalyysien kanssa.



### Ympäristöanalyysit

- Makrotason analyysit
  - PESTE
- Toimiala-analyysit
  - Kysyntäanalyysit
  - Asiakasanalyysit
  - Toimittaja-analyysit
  - Kilpailuanalyysit
  - Verkostokumppanuusanalyysit

### Synteesianalyysit

- SWOT-analyysi
- Porterin kilpailuanalyysi

### Sisäisen tehokkuuden analyysit

- Toiminto ja prosessikohtaiset analyysit
  - Tuotteet ja tuotekehitys
  - Jakelu
  - Markkinointi
  - Tuotanto
  - Materiaalin hankinta
- Taloudelliset analyysit
  - Yksikön taloudelliset tunnusluvut
  - Pääoman tuottoanalyysi
  - Kustannusanalyysit

## Kuva 3. Analyysikartta /3, s. 122/

### 3.1 Toimiala-analyysit

Keskeinen kohde ympäristön analysoimisessa ovat toimiala-analyysit, joiden tarkoituksena on tukea liiketoimintastrategiaa. Tarkoituksena on voittaa kilpailulajit, joissa ollaan mukana.

/3, s.141/

Analysointikohteen määrittämisessä tulee olla erityisen tarkka, sillä toimialojen rajat ja sisältö ovat häilyviä. Päätoimijoiden lisäksi on myös tunnistettava seuraavat ryhmät: ei-asiakkaat, ei-toimijat sekä korvaavat ja potentiaaliset kilpailijat. Huomioon on otettava myös ns. ”anonyymit toimijat”, joihin kuuluu muun muassa verkottumiskehitys, kysyntä/tarjonta alalla ja tarve-alueiden kehitys. PESTE-analyysistä on pääteltävä toimialalla mahdollisesti tapahtuvat muutokset ja kehityssuunta, josta enemmän luvussa 3.3 Skenaariot ja heikot signaalit.

Seuraavana ovat jaoteltu analysoinnin kohteet, jotka ovat uuden markkinoille tulevan toimijan kannalta oleellisia: Markkinat ja asiakkaat, kilpailijat ja yritys itse. Nämä toimiala-analyysit käydään läpi yksittäin ennen synteesianalyysijä.

### **3.1.1 Markkinat ja asiakkaat**

Markkinoiden ja asiakkaiden analysointi on tärkeässä roolissa yrityksen liiketoimintaa kehittäessä. Se toimii apuvälineenä markkinoinnin kohdentamisessa. On selvittävää minkä kokoiset tuotteen tai palvelun markkinat ovat ja segmentoitava markkina-alue ja asiakkaat. Kun markkina-alueet ja asiakkaat on segmentoitu, tulee arvioida kunkin segmentin houkuttelevuus. Tämän toteuttamiseksi on haettava eri lähteistä markkinoihin liittyviä faktoja ja tämän jälkeen uskallettava tehdä oletuksia niihin perustuen.

Lisäksi kilpailuanalyysin kautta pääsee selville markkinoilla toimivien yritysten suuruudesta, josta enemmän seuraavassa kappaleessa.

/5/

### **3.1.2 Kilpailijat**

Uusille markkinoille siirryttäessä on kilpailuympäristön huomioon ottaminen erityisen tärkeässä roolissa. On oltava perillä, kenen kanssa markkinaosuuksista kilpaillaan, miten heidän tarjontansa eroaa omasta tarjonnasta, mitkä ovat heidän hinnoitteluperusteensa tuotteille tai palveluille ja miten markkinat segmentoituvat.

Kilpailuanalyysi lähtee kilpailijoiden tunnistamisella ja heidän tavoitteiden selvittämisellä. On tiedettävä, ketkä ovat kilpailijoita nyt ja tulevaisuudessa. Sen jälkeen kilpailijoiden strategiat on tunnistettava ja arvioitava, mitkä ovat heidän vahvuudet ja heikoudet. Tämän jälkeen tulee ennustaa, millä tavalla kilpailijat tulevat reagoimaan uuteen toimijaan. Sen jälkeen voidaan päättää, mitkä kilpailijat ovat niitä, joita tulisi välttää ja joita vastaan ”hyökätä”.

Kilpailuedun saavuttaminen tulee olla jokaisen yrityksen tavoitteena kilpailijoihin nähden. Tällä tarkoitetaan asiakkaan kokemaa lisäarvoa omista tuotteista tai palveluista kilpailijoihin verrattuna.

Kilpailuetu voi olla taloudellista tai toiminnallista. Taloudellisella kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen kykyä tarjota tuote tai palvelu asiakkaalle kilpailijoitaan edullisemmin. Tämä voidaan saavuttaa muun muassa alhaisemmilla tuotantokustannuksilla tai kilpailijoita tehokkaammalla toiminnalla. Toiminnallista kilpailuetua taas voi saada laadukkaammilla tuotteiden materiaaleilla tai suunnittelulla.

Kaikilla yrityksillä on oma roolinsa markkinoilla, ja ne voidaan jakaa neljään ryhmään: markkinajohtaja, haastaja, seurailija ja market niche. Jokaiselle roolille on strategioissa omat ominaispiirteensä:

#### Markkinajohtaja

- markkinoiden laajentaminen ja markkinaosuuden kasvattaminen
- voittojen kasvattaminen tuottavuutta tehostamalla
- oman liiketoiminnan puolustaminen kilpailijoiden hyökkäyksiltä

#### Haastaja

- strategiat hyökkäysvoittoisia markkinajohtajaa kohtaan
- markkinoinnin kohdistaminen toisille markkina-alueille

#### Seurailija

- imitointi ja sopeutuminen
- markkinoinnin kohdentaminen toisaalle välttääkseen kilpailua markkinajohtajan kanssa

#### Market niche

- erikoistuminen markkinoiden kapealle segmentille

Kilpailuanalyysin perusteella tulee selvittää miten tuotetta tai palvelua tulee erilaistaa, jotta kilpailijoista pystytään erottumaan. Myös oman tuotteen tai palvelun hinnoitteluperusteet helpottuvat, kun kilpailijat tunnetaan.

/11, 12/

Lisää analysointia kilpailijoista on synteesianalyysit osiossa luvuissa 3.2.2 ja 4.2.4 Porterin kilpailuanalyysi.

### 3.1.3 Yritys itse

Yritystä analysoitaessa jaottelu voidaan tehdä talouden ja toiminnan analyysieihin:

Talouden analyysiin kuuluu muun muassa kannattavuus, tehokkuus, maksuvalmius, pääoman käytön tehokkuus ja vakavaraisuus. Tässä työssä ei yrityksen oman talouden analyysistä ole paljon hyötyä, koska yrityksen täytyisi olla jo toiminnassa. Talouden analyysiin päästään kuitenkin kiinni tekemällä se oman yrityksen näkökulmasta kilpailijoihin nähden. Tämä tarkoittaa kilpailijoiden taloudellisten tunnuslukujen analysoimista. Kilpailijoihin on keskitytty edellisessä luvussa 3.1.2 Kilpailijat. Ja kyseinen analyysi on otettava huomioon tässäkin vaiheessa, sillä ne linkittyvät toisiinsa. Erona kilpailijoiden analysoimiseen on yrityksen näkökulma haastajan asemasta kilpailijoihin nähden.

Toiminnan analyysillä haetaan lähinnä kilpailuetua oman toiminnan kautta. Niihin kuuluu muun muassa johtaminen, organisaatorakenne, suunnittelu ja ohjausjärjestelmät ja osaaminen. Toiminnan analyysijä on hieman helpompi analysoida tilanteessa, jossa yritystä ei vielä ole.

### **3.2 Synteesianalyysit**

Synteesianalyysit sisältävät erilaisia analyysimalleja, joista valitaan kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat. Niiden tarkoituksena on kerätä yhteen eri osanalyysissä kerätty tieto ja johtopäätökset. Tässä tapauksessa osanalyysillä tarkoitetaan lähinnä toimiala-analyysijä. Synteesianalyysilla saa näin ollen selkeämmän kuvan kokonaisuudesta.

#### **3.2.1 SWOT-analyysi**

Perustuu seuraaviin lähteisiin /13, 14, 15/

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty analysointimenetelmä. Analyysin nimi tulee sanoista; Strength (vahvuus), Weakness (heikkous), Opportunity (mahdollisuus) ja Threat (uhka). Katso Kuva 4. Sen avulla voidaan selvittää yritystoiminnan tämän hetkiset vahvuudet ja heikkoudet suhteessa kilpailijoihin, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi soveltuu kaiken tyyppisille yrityksille ja organisaatioille.

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• patentit</li> <li>• vahva brändi</li> <li>• hyvä maine asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• hyvä tietotaito</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• patenttisuojien vajavaisuus</li> <li>• heikko brändi</li> <li>• huono maine asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• korkea kulurakenne</li> <li>• heikot yhteistyökumppaniverkostot</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tyydyttämättömät asiakastarpeet</li> <li>• uuden teknologian tulo markkinoille</li> <li>• säännösten keveneminen</li> <li>• kansainvälisten kauppahidasteiden poistaminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasmieltymysten muuttuminen</li> <li>• korvaavan tuotteen saapuminen markkinoille</li> <li>• uudet säännökset</li> <li>• kansainvälisen kaupan byrokratian kasvaminen</li> </ul>

**Kuva 4. Esimerkki SWOT-analyysin tuloksista.**

Analyysiä tehdessä on tärkeää pitää erillään nykytilan vahvuudet ja heikkoudet, sekä liiketoiminnan onnistumiseen vaikuttavat tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. Analyysi voidaan myös jaotella seuraavasti: Yläpuolella on nykytila ja yrityksen sisäiset asiat, alapuolella on tulevaisuus ja ulkoiset asiat, vasemmalla ovat myönteiset asiat ja oikealla ovat kielteiset asiat.

Analyysin tuloksena tulee olla kehittäviä johtopäätöksiä, ja niiden tulee konkretisoitua toimenpiteiksi. Tärkeitä kysymyksiä sen suhteen ovat: Miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen ja hyödyntää jatkossakin, heikkouksia voidaan poistaa tai ainakin lieventää niitä, mahdollisuuksia voidaan hyödyntää käytettävien resurssien puitteissa ja uhkia voidaan torjua ja ennakoida?

Analyysistä kannattaa tehdä niin yksinkertainen ja käytännönläheinen, kuin mahdollista. Tämä edesauttaa analyysin johtopäätösten viemistä käytännön tasolle.

Tarkastelun alla voi olla koko yritystoiminta tai jokin osa-alue siitä. Rajattu osa-alue voi olla esimerkiksi markkinat, tuotteet tai henkilöstö.

/13, 14, 15/

### **3.2.2 Porterin kilpailuanalyysi**

Porterin kilpailuanalyysi on työkalu yksittäisen toimialan kilpailutilanteen kartoitukseen. Perusajatuksena on viiden kilpailuvoiman malli, jossa otetaan huomioon alan nykyiset kilpailijat, mahdolliset tulevat kilpailijat, korvaavat tuotteet, toimittajat (tukut ja alihankkijat) ja asiakkaat.

/17, s.219–221/

Näitä viittä eri analysointikohdetta on voitu tutkia jo aiemmin ja ideana tässä analyysissä onkin kerätä yksittäiset analyysit yhteen. Tämä auttaa vuorovaikutuksessa olevien tekijöiden havaitsemista, joka voi olla olennaista lopputuloksen kannalta.

### **3.2.3 Tausta- ja sisäisen tehokkuuden analyysit**

Synteesianalyysit kuten SWOT- ja Porterin analyysit voivat olla joissain tapauksissa pikainen listaus niistä asioista, jotka kuvitellaan toimintaympäristön mahdollisuuksiksi ja uhkiksi sekä toimijan vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Erottelu edellyttää kuitenkin, että ensin olisi muodostettu yhteinen kuva tämän hetken toimintaympäristöstä. Näin ei yleensä kuitenkaan tehdä.

Hyvä synteesianalyysi perustuukin huolella tehtyihin tausta-analyyseihin ja kohdistuu selkeästi analysoitavaan kohteeseen. Analyysin väittämien tulee olla perustellusti arvioitu tausta-analyyseissä ja niiden tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin.

Tässä tapauksessa tausta-analyysit ovat ympäristöanalyysejä ja niiden pääpaino on toimiala-analyyseissä.

Sisäisen tehokkuuden analyysit käsittävät yrityksen sisäiset organisaatio-, toimintokohtaiset ja talouden analyysit. Nämä analyysit ovat tarkoitettu olemassa olevan yrityksen eri toimintojen analysointiin, johon tässä työssä ei ole tarvetta. Jos sisäisen tehokkuuden analyysejä käytetään, liitetään ne synteesianalyyseihin toimiala-analyysien tueksi.

/3, s.122/

### 3.3 Skenaariot, heikot signaalit ja makrotason analyysit

Skenaariot, heikot signaalit ja makrotason analyysit käsittelevät lähinnä tulevaisuuden tapahtumia. Skenaarioita tehdään useita erilaisia ja niillä pyritään selvittämään se, että miten toimitaan jos toimintaympäristö muuttuu tietynlaisesti. Tällöin yrityksellä on suunnitelma valmiina ja reagointi on nopeampaa. Heikot signaalit ja makrotason analyysit ovat skenaarioiden tukena. Heikoilla signaaleilla pyritään ennakoimaan suurempia ja epätodennäköisiä muutoksia, joilla vaikutus liiketoimintaan olisi huomattavaa. Makrotason analyysit taas käsittää muun muassa poliittisia tai sosiaalisia tekijöitä.

#### 3.3.1 Skenaariot

Yrityksen strategisessa suunnittelussa ajallisesti tarkastelun alla ovat mennyt aika, nykyhetki ja tulevaisuus. Kuitenkin tulevan hahmottaminen on onnistuneen suunnittelutyön toteutumisen kannalta kaikista olennaisinta. Yritys, joka onnistuu tässä kilpailijoitaan paremmin saa siitä selvän kilpailuedun. Skenaario on työväline tulevaisuuden hahmottamiselle. Tulevaisuutta ei voi etukäteen tietää ja mitä tahansa voi tapahtua, joten skenaarioita tehdään näin ollen useita. Skenaariomalleja on tarkoitus tehdä vuorovaikutuksessa analyysityön kanssa, jolloin ne tukevat toinen toisiaan.

Skenaariotyöskentelyssä yritys valitsee ne ympäristötekijät, joiden katsotaan vaikuttavan eniten yrityksen liiketoimintaan. Jokaiselle tekijälle valitaan useampi mahdollinen tulevaisuuden kehityssuunta. Nämä kehityssuunnat taulukoidaan, jonka perusteella ns. "tulevaisuuden käsikirjoitukset", eli skenaariot muodostetaan.

Skenaarioiden pohjalta voidaan laatia strategiamalli, jonka riskialttius on riippuvainen valitun skenaarion tasosta. Jos strategian laatimisen pohjaksi valitaan kovin optimistinen skenaario, on riskit huomattavat verrattuna päinvastaiseen lähtökohtaan. Tosin mahdollisuudet korreloivat riskejä käänteisesti, joten valinta on aina kompromissi. Skenaarion valinnassa on todennäköisimmältä tuntuva usein ykkössijalla. Ongelmana voikin olla, että kyseinen työskentelytapa ei välttämättä eroa normaalitilanteesta. Skenaariot toimivat myös varoituskansioina. Jos ja kun hälytyskellot soivat hyvissä ajoin, niihin myös ehditään reagoimaan ajoissa.

### 3.3.2 Heikot signaalit

Heikot signaalit ovat yksi tapa hahmottaa tulevaa analyysien ja skenaarioiden ohella. Se on yleisesti ollut vähemmän käytössä, ja monesti se voikin olla vaikutukseltaan olematon. Suurempia muutoksia on usein edennyt vaihe, josta sen on voinut ennakoida pienemmistä merkeistä. Tapahtuman todennäköisyys on pieni, mutta seurannaisvaikutukset voivat olla huomattavan suuret. Oman alan asiantuntemus ei usein riitä näiden signaalien tunnistamiseen, sillä ne tulevat usein sen ulkopuolelta.

Heikkojen signaalien käyttö yrityksen strategiatyössä on vaativaa, ja sen rooli on tarkoin mietittävä. Tietyntyyppisille yrityksille heikot signaalit eivät edes sovellu osana strategiatyöskentelyä. Heikkojen signaalien ideointiin on hyvä saada eri näkökulmia, jolloin yrityksen sisäinen ideointi ei ole välttämättä riittävää. Organisaatiossa tätä ideointityötä olisi hyvä tehdä pari kertaa vuodessa saman ryhmän tai ryhmien kesken. Tämän työn tulokset kytketään osaksi itse strategiaprosessia.

/3, s.178/

### 3.3.3 Makrotason analyysit

Makrotason analyysit ovat tärkeämpiä kansainvälisille yrityksille, mutta myös kansallisiin yrityksiin vaikutuksia on. Maailman taloudellinen ja poliittinen kehitys vaikuttaa Suomen kansantalouteen. Taas kansallisen kansantalouden kehityksestä ovat kaikki yritykset riippuvaisia. PESTE-analyysi on otettava huomioon, mutta useinkaan se ei ole kovin merkityksellinen yrityksen toimintaan tai menestykseen.

PESTE-analyysi

- Poliittiset tekijät
- Ekonomiset tekijät
- Sosiaaliset tekijät
- Teknologiset tekijät
- Ekologiset tekijät

/3, s.139–140/



Tänä päivänä ekologiset tekijät ovat pinnalla, kun päästöjä halutaan vähentää ja alan teknologiaa tukea. Monet yritykset tekevät vihreitä linjauksia asiakkaiden kokeman lisäarvon toivossa, usein siinä myös onnistuen. Tämä ei kuitenkaan sovellu jokaiselle yritykselle, sillä moottoripyöräilykin on pääasiassa harrastetoimintaa ja siitä voi myös luopua jos vihreät arvot ovat kovin tärkeitä.

Poliittisia tekijöitä pitäisin tärkeämmässä roolissa päätöksien ulottuessa kansantalouden kautta yritystoimintaan. Arvonlisävero, unionit ja muut raja-alueiden muutokset vaikuttavat talouteen tavalla tai toisella. PESTE-tekijät on jokaisen yrittäjän otettava huomioon ja seurattava niitä, vaikka ne eivät päivittäiseen liiketoimintaan ja rutiineihin vaikuttaisikaan.

## **4 SOVELTAMINEN MOOTTORIPYÖRÄ-ALAN YRITYKSEEN**

Tässä osiossa pohditaan edellä esitetyn kirjallisuuden tiedon soveltumista käytännön suunnitteluun Kuvan 3 mukaisesti. Painopiste on toimiala-analyyseissä ja synteesia-analyyseissä. Sisäisen tehokkuuden analyysijä ei käytetä niiden soveltuessa vain olemassa olevaan yritykseen. Jotkin kirjallisuuden analyysimallit ovat siis tarkoitettu olemassa oleviin yrityksiin. Perussäännöt ja ohjeet pätevät kuitenkin aika laajalti tähänkin tutkimukseen.

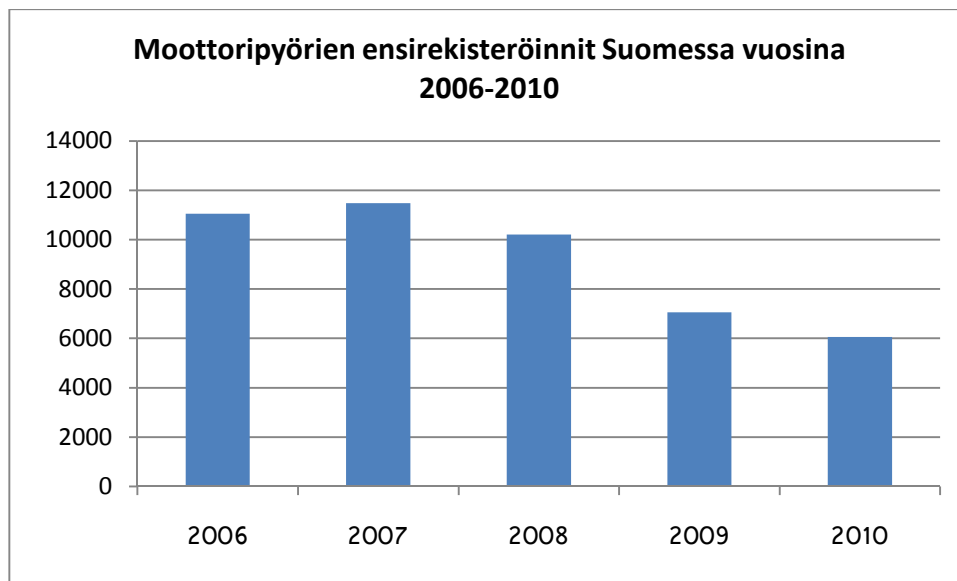
Asiakkaista on haettu tietoa lähinnä Trafín /6/ tilastotiedoista hakemalla rekisteröityjen moottoripyörien määriä alueittain. Kilpailijoiden taloustiedot ovat lähtöisin Työ- ja elinkeinoministeriön Toimiala-Online /7/ tietokannasta, sekä Taloussanomien Yritystietopalvelusta /9/. Näiden tietojen kautta päästään jyvälle markkinoiden koosta; Kuinka paljon asiakkaita on alueittain ja missä kokoluokassa kilpailijat toimivat keskimäärin.

### **4.1 Toimintaympäristö**

Rekisteröityjen moottoripyörien määrä on viimeisen kymmenen vuoden aikana yli kaksinkertaistunut (Kuva 1) ja uusien harrastajien määrä jatkaa kasvuaan. Suomessa on noin 500 000 mopoa ja moottoripyörää /8/ joista noin 40 % osuus on moottoripyörä (Kuva 1). Tämä on väkilukuun suhteutettuna yksi Euroopan suurimmista huolimatta siitä, että ajokauden pituus on muihin Euroopan maihin verrattuna lyhyehkö /8/.

## Skenaariot ja heikot signaalit

Alan yritykset ovat olleet ahtaalla taantumasta johtuen, mutta siitä ollaan kuitenkin näiltä näkymin toipumassa. Varsinkin uusien moottoripyörien myynti on laskenut rajusti muutamana viime vuonna, mutta pohja on jo saavutettu ja trendi näyttää kääntyvän (Kuva 5). Markkinajohtaja Yamahalta kerrotaan ennakkomyynnin käyneen vähintäänkin viime vuoden tasolla /8/.



**Kuva 5. Trafi – tilastot /6/**

Yleisen taloustilanteen vaihtelut vaikuttavat kohtuullisen paljon kuluttajien käyttäytymiseen. Moottoripyöräilyn ollessa valtaosalle harrastus on siitä tiukan paikan tullen helppo säästää. Tämä ei vielä kuitenkaan kerro koko totuutta, vaan monelle säästäminen tässä suhteessa voi tarkoittaa uuden moottoripyörän hankinnan lykkäämistä. Tästä taas voi päätellä vaikutuksen olevan positiivinen varaosien vähittäiskaupassa.

Nettikaupan yleistymisen 2000-luvulla on myös asettanut omat haasteensa alan paikallisille yrittäjille. Ulkomailta osien tilaaminen on kohtuullisen vaivatonta myös yksityishenkilöille tänä päivänä. Isojen eurooppalaisten jälleenmyyjien volyymin ja veroodun kautta edulliset hinnat ovat vieneet osan paikallisten yritysten asiakkaista.

Kilpailuetua paikallisilla yrityksillä kuitenkin voi olla esimerkiksi toimitusajassa, toimitusvarmuudessa, takuukäsittelyssä tai palvelussa. Sitä enemmän näitä etuja on, mitä

lähempänä asiakasta ollaan. Näin ollen kyseisessä tilanteessa paikalliset yritykset ovat vahvimmillaan. Internetissä toimivat suomalaiset jälleenmyyjät taas saavat kilpailuetua paikallisiin yrityksiin verrattuna pääasiassa juoksevien kustannuksien matalalla tasolla, jolloin tuotteita voidaan tarjota paikallista yritystä edullisemmin.

## **4.2 Etelä-Savon alue ja nettikauppa**

Uuden paikallisen toimijan mahdollisuuksia tutkitaan Mikkeliissä ja sen lähialueilla. Minkä kokoiset markkinat alueella ovat, miten asiakkaat segmentoituvat, kenen kanssa markkinaosuuksista kilpaillaan, mitkä ovat kilpailijoiden tavoitteet ja mitkä ovat uudelle yritykselle kannattavia toimintamalleja menestyäkseen. Näitä asioita pohditaan tässä osiossa, ja tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva tilanteesta, joka markkinoilla vallitsee.

### **4.2.1 Kilpailijat**

Kilpailijat täytyy tuntea, kun ollaan siirtymässä uusille markkinoille. Mikkelin alueella on kolme pääkilpailijaa, ja jokaisella niistä on omat merkkiedustuksensa. Näitä yrityksiä voisi tässä tapauksessa myös kutsua paikallisiksi markkinajohtajiksi. Tämän lisäksi on kourallinen pienempiä toimijoita, jotka pääasiallisesti harjoittavat huolto- ja korjaustoimintaa.

Nettikaupassa kilpailijoita on paljon, eikä kilpailu rajoitu Suomen rajojen sisälle. Toimijoita on paljon erikokoisia, ja pääsääntöisesti jokainen on keskittynyt johonkin tiettyyn tuote- ja kohdesegmenttiin. Tuotteisiin keskittyneet toimijat voivat olla painottaneet toimintansa esimerkiksi varustekauppaan, varaosiin, tarvikkeisiin, kustomoituihin osiin tai renkaisiin. Kohdesegmentointi taas tarkoittaa tuotteiden kohdentamista tiettyyn moottoripyöräilyn alalajiin, kuten esimerkiksi krossipyöriin, matkapyöriin tai ”bombereihin”.

### **Etelä-Savo**

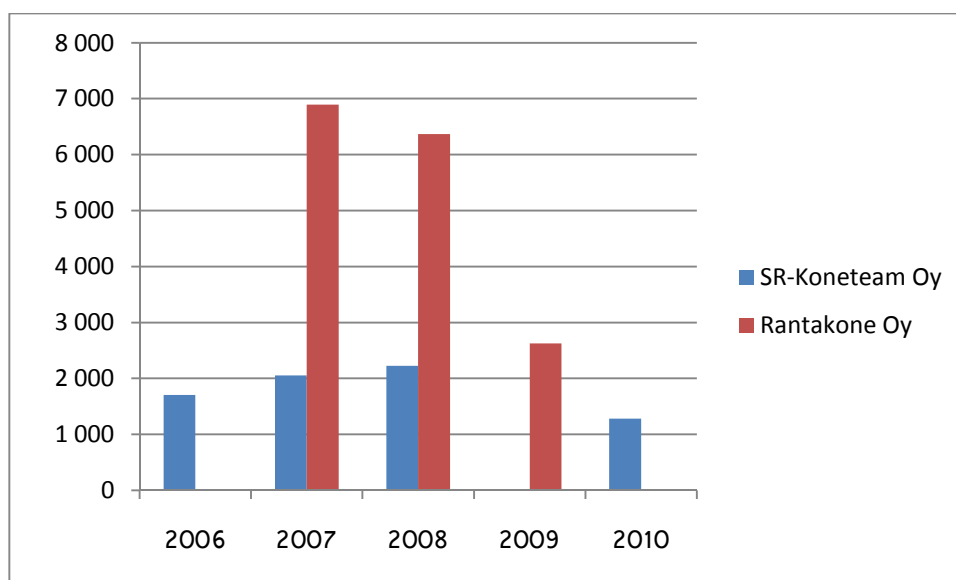
Markkinajohtajien vahvuuksia ovat edustamiensa merkkien tuntemus, olemassa oleva asiakaskunta ja tunnettavuus harrastajien keskuudessa. Heikkouksia voisi olla kankea muuntautumiskyky ympäristön muuttuessa ja yleensä korkeat ylläpitokustannukset.

Kilpailuetua nämä yritykset hakevatkin yleensä enemmän toiminnallisuudella, kuin taloudellisuudella. Pienemmät toimijat taas pyrkivät yleensä hakemaan kilpailuetua ensisijaisesti päinvastoin.

Uuden yrityksen rooli markkinoilla kilpailijoiden suhteen olisi seurailija tai haastaja. Tämän lisäksi markkinoilla kannattaisi erikoistua tiettyyn kapeaan segmenttiin, kuten customoitujen osien valmistukseen tai alihankintaan, tai moottorinohjauksen säätöön. Myös keskittyminen tiettyyn tuote- ja kohdesegmenttiin on tärkeää. Tähän aiheeseen on syvennetty enemmän luvussa 3.2.3 Yritys itse.

Uuden toimijan konkreettisia mahdollisuuksia alalla tarkastellaan kilpailijoiden suhteen selvittämällä, kuinka paljon rahaa liikkuu moottoripyörien vara-osa-, tarvike- ja varustejälleenmyynnissä, sekä huolto- ja korjaustoiminnassa. Kun tunnetaan sen lisäksi toimijoiden määrä ja heidän toimintansa suuruus, voidaan asettaa uudelle yritykselle arvio potentiaalisen markkinaosuuden suuruudesta.

Markkinaosuustavoitteiden asettamisessa tulee tämän suhteen ongelma näiden yritysten hajautetun toiminnan vuoksi. Moottoripyörien ja niiden varaosien lisäksi näissä yrityksissä myydään muun muassa moottorikelkkoja, mönkijöitä ja veneitä. Osa yritysten taloustiedoista on julkisia, ja tässä tapauksessa on liikevaihdosta arvioitava se osuus, joka koostuu moottoripyörien varaosista, tarvikkeista sekä huolto- ja korjaustoiminnasta. Näiden yritysten liikevaihto on viime vuosina laskenut karkeasti noin 40–60% (kuva 6), joka on myös näkynyt henkilökunnan määrän romahtamisena /9/.



**Kuva 6. Taloussanomat. Yritystietopalvelu. Liikevaihto x1000€ /9/.**

Karkea arvio liikevaihdon jakaantumisesta voisi olla seuraavanlainen, esimerkkinä Rantakone: Veneiden, mönkijöiden, kelkkojen ja moottoripyörien osuus liikevaihdosta on 25 % kukin. Moottoripyörien 25 prosentin osuudesta vähennetään arvioitu suhde itse moottoripyörien jälleenmyynnistä, ja moottoripyörien vara-osien, tarvikkeiden, varusteiden, huollon ja korjauksen osuudesta. Arvioidaan tämän suhteen voivan olla luokkaa kahden viiva kolmen suhde yhteen. Tämän arvion mukaan voidaan sanoa, että Rantakoneen liikevaihdosta noin 8-12 % osuus on markkinaosuutta, josta kilpaillaan kyseisen yrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä huonona vuotena 210 000-315 000 euron ja hyvänä 551 000-827 000 euron summaa

Tämä menettelytapa kilpailtavan markkinaosuuden hahmottamisesta on todella karkeaa. Tässä tutkimuksessa en tue päätelmiäni näihin laskelmiin, joskin ne voivat antaa suuntaa siitä minkä suuruiset rahat alalla liikkuvat. Tällaisen analyysin luotettava tekeminen vaatisi sisäpiirin tietoa markkinoista ja yritysten sisäisten osa-alueiden suhteiden tuntemusta liikevaihtoon.

## Nettikauppa

Kuten aiemmin on mainittu, kilpailijoita on paljon. Tämä tekee taloudellisten tunnuslukujen kaivamisesta tässä suhteessa enemmän tai vähemmän mahdotonta. Uuden toimijan mahdollisuuksia kilpailijoiden suhteen onkin lähdeittävä pohtimaan kilpailuedun saavuttamisen kautta.

Markkinoilla jo olevien suurempien toimijoiden tärkeimpinä kilpailuetuina voidaan pitää muun muassa alan tuntemusta, olemassa olevaa verkosto-osaamista ja asiakaskuntaa. Uuden toimijan on lähdettävä kilpailemaan näitä vahvuuksia vastaan. Niitä voisivat olla esimerkiksi korvaavat tai räätälöidyt tuotteet, sekä palvelun laatu. Näitä on mahdollista tehostaa oikeanlaisella markkinoinnilla alan lehdissä, nettipalstoilla tai sosiaalisissa medioissa.

Kilpailuetua netissä jo toimivilla kilpailijoilla Suomessa ei ole niin suurta, kuin paikallisilla toimijoilla uuden aloittavan yrityksen suhteen. Tämä johtuu lähinnä aloittavan yrityksen alkupääoman tarpeen ja juoksevien kustannusten suhteellisen pienestä tarpeesta.

Tuotteiden tilaaminen ulkomailta on Suomessa melko yleistä yksityisten kuluttajien kohdalla. Asiakkaan saama taloudellinen etu pitää tätä trendiä yllä, mutta huonojakin puolia ulkomailta tilatessa on. Tuotteiden toimitusajat ovat pitkiä, takuuasiat ongelmallisia, joidenkin yritysten luotettavuus kyseenalaista ja byrokratian koukeroiden selvittäminen ei kaikkia niin kiinnosta. Euroopan ulkopuolelta tuotetta tilattaessa on tavara tullattava silloin, kun hinta ylittää noin 150 €. Taas Euroopan sisäisistä kaupoista ei tullia peritä lainkaan. Veroetu tulee siitä, että arvonlisävero maksetaan tilattavan maan verotason mukaisesti ja Suomeen veroa ei tällöin makseta. Jos ulkomailta, Euroopan sisältä tilattaessa tuotteen hinta ei ylitä 40 euroa, ei edes arvonlisäveroa peritä /10/.

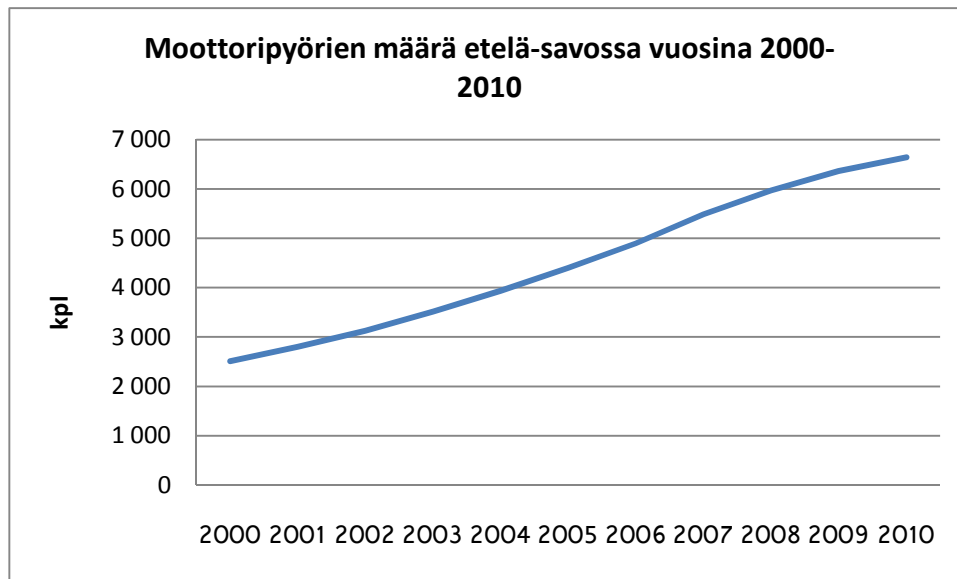
Uuden yrityksen rooli kilpailijoita kohtaan nettimarkkinoilla olisi haastaja ja lisäksi myös erikoistuminen on olennaista.

#### **4.2.2 Markkinat ja asiakkaat**

Markkinoiden ja asiakkaiden analysointi on apuväline markkinoinnin kohdentamisessa ja taloudellisen kannattavuuden hahmottamisessa. Markkinoiden tutkiminen lähtee tunnistamalla potentiaaliset asiakkaat ja segmentoimalla ne. Potentiaalisia asiakkaita tässä tapauksessa ovat kaikki motoristit Etelä-Savon alueella paikallisesti ja koko maan laajuisesti nettikaupassa.

## Etelä-Savo

Kymmenessä vuodessa moottoripyörien määrä Etelä-Savossa on yli kaksi ja puoli kertaistunut (kuva 7). Vuoden 2010 lopussa pyöriä oli 6631 kappaletta. Viime vuosina kasvu on hidastunut, mutta jatkaa silti nousevalla trendillä. Voi olettaa lähiaikoina kasvun hidastumisen tasaantuvan tai lähtevän nousuun. Joka tapauksessa moottoripyörien määrä koko Suomessa ja Etelä-Savossa on jatkanut kasvuaan.



**Kuva 7. Trafi – tilastot /6/**

Käytännössä moottoripyörät täytyy segmentoida eri alalajien mukaan ja valita tietty kohdesegmentti, johon keskitytään. Kyseinen segmentointi ei ole tämän työn puitteissa tarkoituksen mukainen, koska asiaa ei viedä niin pitkälle. Eri kohdesegmenttejä olisivat muun muassa enduro-, katu-, matka- tai custom-moottoripyörät.

## Nettikauppa

Nettikaupan markkinat ovat teoriassa maailmanlaajuiset, mutta tässä tapauksessa ne käsittävät lähes koko Suomen. Vielä on ihmisiä, jotka eivät näitä sähköisiä palveluja käytä, mutta se osa on häviävän pieni Suomessa. Kaikki Suomen motoristit voisikin näin ollen luokitella potentiaalisiksi asiakkaiksi, ja määrällisesti se tarkoittaa pyöriä olleen yli 200 000 kappaletta vuoden 2010 lopussa (Kuva 1). Tosin, kuten aiemmin on jo mainittu, tästä määrästä segmentoidaan vielä kohdemotoristit, koska yksikään yritys ei voi tarjota kaikkea kaikille. Kuitenkin motoristien määrä Suomessa on yli kaksin-

kertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja jatkaa kasvamistaan myös tulevaisuudessa.

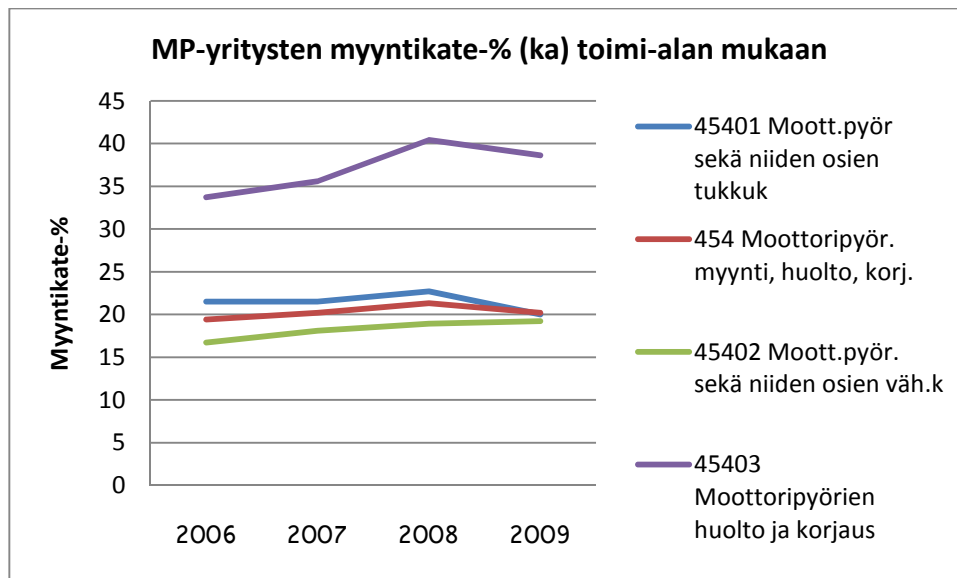
#### **4.2.3 Yritys itse**

Moottoripyöräilykausi on valtaosalle motoristeista Suomessa melko lyhyt. Kauden vaikutus yrityksen toimintaan on otettava huomioon, sillä talvella pelkästään MP-varaosa kaupalla ei pärjää. Valikoimaan olisikin hyvä ottaa mönkijöiden ja moottorikelkkojen varusteita ja varaosia, joka tasapainottaisi tätä suhdetta. Kuitenkin kun pääpaino olisi moottoripyörissä ja valtaosa tuloksesta on tehtävä moottoripyöräkauden sesonkiaikaan.

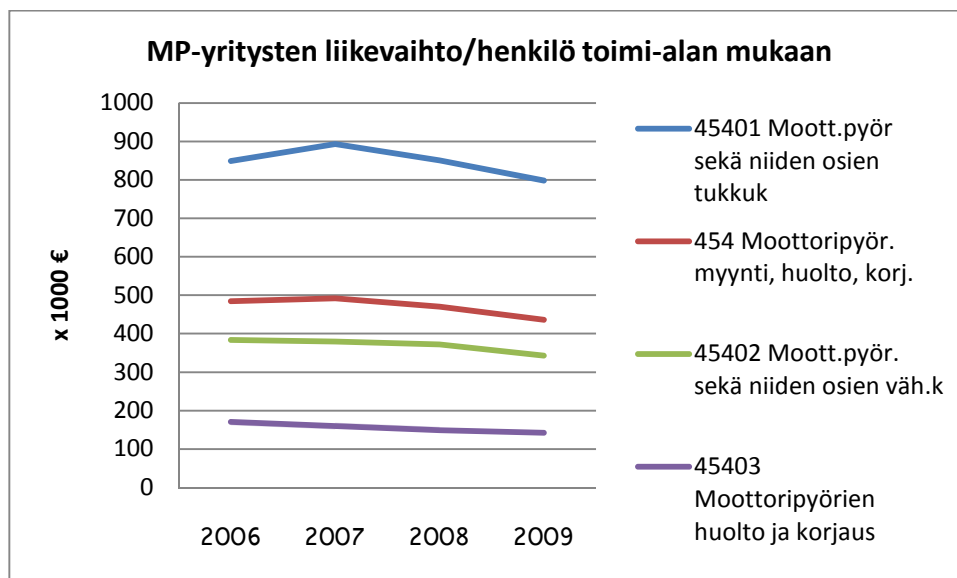
#### **Etelä-Savo**

Lähdettäessä hakemaan uuden yrityksen kannattavaa toimintamallia, ovat toimialakohtaiset tilastot järkeviä lähteitä alalla jo toimivien yritysten taloudellisia tunnuslukuja haettaessa. Näistä selviää muun muassa alan yritysten keskimääräinen myyntikate ja liikevaihto henkilöä kohden. Näiden tietojen pohjalta päästään jäljille toimintamallista, joka voisi olla kannattavaa. Moottoripyörien, sekä niiden osien vähittäiskaupassa myyntikate on noin 20 % (Kuva 8) ja liikevaihto henkilöä kohden noin 350 000 € vuodessa (kuva 9). Nämä kaksi tunnuslukua seurailevat toisiaan käänteisesti; liikevaihto henkilöä kohden on taantuman johdosta laskenut, jolloin myyntikatetta on jouduttu hieman nostamaan.





**Kuva 8. Toimiala Online – tilastot /7/**



**Kuva 9. Toimiala Online – tilastot /7/**

Tämä tarkoittaa yritysten keskimääräisen liikevaihdon olleen noin 30 000 € kuukaudessa, eli noin 1000 € päivässä. Myyntikatetta taas kertyy keskimäärin vuodessa noin 70 000 € vuodessa, jonka kautta päästään laskemaan kannattavan toiminnan kulurakennetta. Tämä on siis laskettu yrityksessä työskentelevää yhtä henkilöä kohden.

Edellä oleviin laskelmiin täytyy suhtautua hieman kriittisesti. Tilastojen yritykset, jotka luokittelevat itsensä tässä tapauksessa moottoripyörien sekä niiden varaosien vähittäiskauppiaiksi, myyvät siis myös moottoripyöriä. Näiden suhdetta kateprosentissa ei voi tarkasti tietää, sekä yritysten keskimääräinen liikevaihto henkilöä kohden

nousee rajusti moottoripyörien vähittäiskaupan johdosta. Vaikka yritys ilmoittaa tietyn alan päätoimi-alakseen, voi osa liikevaihdosta tulla jostain muualta. Lisäksi Toimiala-Onlineen listatut yritykset ovat osakeyhtiöitä, jolloin niiden toiminta on pääsääntöisesti suurta ja iso osa yrityksistä jää huomioimatta. Näitä yritysmuotoja voi olla kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö tai toiminimi.

## **Nettikauppa**

Nettikaupan malli toimia eri yrityksillä on usein melko samankaltainen; kulurakenne on pienehkö ja asiakaspotentiaali (Kuva 1) on sama kaikkien kilpailijoiden kesken Suomessa. Asiakaspotentiaali on siis laaja ja menestyäkseen onkin erottauduttava edukseen muista internetissä toimivista kilpailijoista.

Itse yrityksen näkökulmasta kilpailuetua tulee hakea tuotteella tai palvelulla, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa. Näitä voisi olla korvaavat tuotteet tai asiakkaalle räätälöity erikoispalvelu. Markkinointi on taas tärkeässä roolissa, sillä vaikka kuinka hieno tuote tai palvelu olisi, on se tieto saatettava asiakaspotentiaalien keskuuteen.

Tuote jolla voi erottautua, on joko korvaava ja/tai uusi tuote. Toinen vaihtoehto on tuotteen hinnoittelu ja markkinointi, joka toteutetaan tavalla mikä erottaa sen kilpailijoista. Asiakkaalle räätälöityjä palveluja voisi olla muun muassa kustomoitujen osien valmistus tai teettäminen alihankintana. Palvelulla jolla kilpailuetua haetaan, on vain mielikuvitus rajana. Markkinoita ja asiakkaita on tutkittava kuitenkin mahdollisien palvelujen osalta, jotta kannattavuudesta saadaan tarpeeksi vahvat viitteet.

### **4.2.4 Porterin kilpailuanalyysi**

Porterin kilpailuanalyysi sopii hyvin tähän tutkimukseen toimialakohtaisuuden vuoksi. Yksittäiset analyysit kootaan tämän synteesianalyysin avulla yhteen, joka avartaa näkemystä eri osa-analyysien vuorovaikutuksesta toisiinsa nähden.

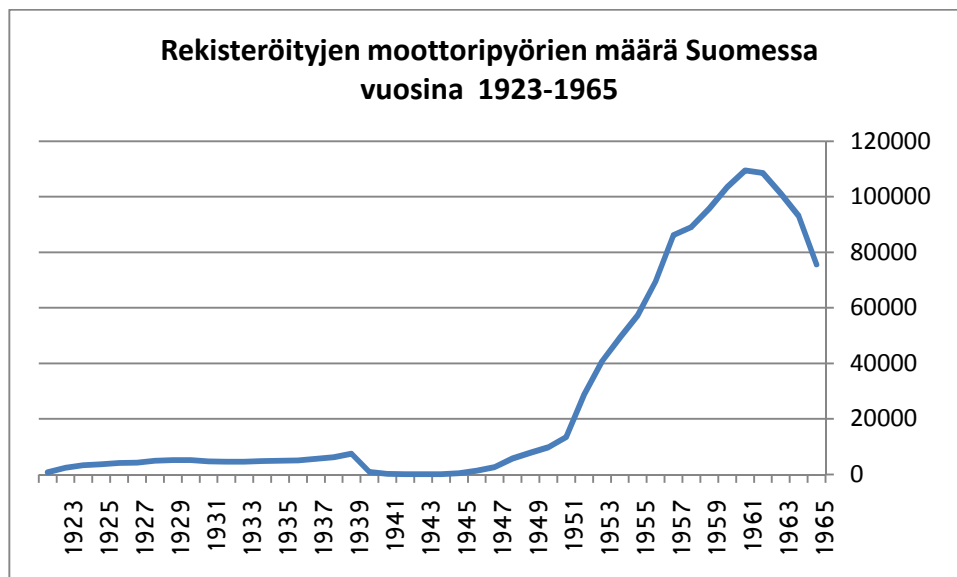
## **Etelä-Savo**

Alan nykyisiä kilpailijoita on analysoitu luvussa 4.2.1. Yritysten taloudellisia tunnuslukuja on saatavilla, mutta ongelmaksi muodostuu eri toimintojen jakautumisen jää-

minen arvailujen varaan. Tämän kautta ei pääse kovin tarkkaan taloudellisiin tavoitteiden asettamiseen, mutta jotain suuntaa se tietysti antaa.

Alalle tulevien kilpailijoiden määrä on ollut tasaisessa kasvussa (Kuva 2) luonnollisesti harrastaja määrien kasvun kanssa (Kuva 7). Tämä kasvutrendi näyttää jatkuvan vielä tulevaisuudessa, joten kilpailijoita tulee näin ollen lisää. Tämä merkitsee kasvavalle harrastajajoukolle lisää vaihtoehtoja sille, mistä tuotteen tai palvelunsa ostaa. Tämän näkisikin enemmänkin alan yrittäjän mahdollisuutena kuin kilpailun kiristymisenä.

Korvaavat tuotteet voivat tarkoittaa joko moottoripyöräharrastuksen korvaavaa tuotetta, jonkun palvelun tai vara-osien ja tarvikkeiden korvaavia tuotteita. Moottoripyöräharrastuksen täysin korvaavaa tuotetta ei ole näkyvissä, mutta aina tilanne ei ole ollut samanlainen. Esimerkiksi toisen maailmansodan aikaan oli vuosia, jolloin rekisteröityjä moottoripyöriä ei Suomessa ollut lainkaan (Kuva 10). Tällöin voisi olettaa näiden moottoripyörien olleen puolustusvoimilla sotilaskäytössä, eli kyseisessä tilanteessa korvaavaksi tuotteeksi voisi kutsua sotaa. Vara-osat ja tarvikkeet sen sijaan kehittyvät jatkuvasti. Uusia ja korvaavia tuotteita tulee siis koko ajan lisää. Tässä kehityksessä on tärkeää pysyä mukana ja pyrkiä pitämään tuotevalikoima sopivan kokoisena yrityksen kokoon nähden. Näin tuotteet eivät ehdi vanheta.



**Kuva 10. Tafi – tilastot /6/**

Toimittajilla tässä tapauksessa tarkoitetaan maahantuojia sekä alihankkijoita. Yrityksellä, jota ei vielä ole, ei luonnollisesti ole luotuja kontakteja. Mutta normaalitilantees-

sa tuotehankinnat tehdään suurien maahantuojien kautta. Alihankkijoina voisi olla paikallisia yrityksiä, joiden palveluilla ja yritysten keskinäisellä yhteistyöllä voisi asiakkaille mahdollisesti tarjota jotain tuotetta tai palvelua lisäarvon ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Lisäksi yksi vaihtoehto on maahantuoda oman yrityksen kautta joitakin tuotemerkkejä. Maahantuonnin näkisin mielenkiintoisena vaihtoehtona tai lisänä yritystoimintaan. Tästä esimerkkinä voisi ottaa yksittäisen kuluttajan tekemän säästön voivan olla jopa 50 % tilaamalla tuotteensa Eurooppalaisesta nettikaupasta, sen sijaan että ostaa tuotteen kotimaiselta jälleenmyyjältä. Tästä voi päätellä maahantuonnissa olevien potentiaalisien taloudellisten hyötyjen olevan hyvällä tasolla.

Asiakkaita on analysoitu kappaleessa 5.2.2. Moottoripyöriä oli Etelä-Savossa 6631 kappaletta joulukuussa 2010 ja trendi on ollut kasvava taantumasta huolimatta. Voi olettaa taantumien aikaan saaman kasvun hidastumisen loppuvan ja lähtevän takaisin nousuun (kuva 7).

Yhteenvetona voisi kiteyttää seuraavasti; Markkinat kasvavat, asiakkaita ja kilpailijoita tulee lisää. Tämä on mahdollisuus uudelle yrittäjälle. Korvaavia tuotteita ei ole näkyvissä moottoripyöräilylle, mutta varaosien kierto on suhteutettava sopivaksi yrityksen kokoon nähden, sillä kehitys on jatkuvaa sillä saralla. Tukkukauppiaat kauppaa saman kaavan mukaan tuotteensa eri yrityksille. Näkisinkin järkevänä joidenkin tuotemerkkien maahantuontia ja mahdollisuutta toimia myös tukkurina. Asiakkaita on Etelä-Savossa suhteellisen vähän ja paikallisen yrityksen kannattavuuteen tulisi kiinnittää näin erityistä huomiota ennen yrityksen perustamista.

## **Nettikauppa**

Alan nykyiset kilpailijat nettikaupan näkökulmasta on ongelmallista kartoittaa. Näin ollen kilpailijoita on analysoitava niiden vahvuuksia ja heikkouksia selvittämällä. Tästä päästään uuden toimijan kannattavaan malliin, jossa hyödynnetään kilpailijoiden heikkouksia ja mahdollisesti hyökätään vahvuuksia vastaan. Alalle tulevien kilpailijoiden määrä on kasvussa ja näyttää jatkavan samaa rataa (kuva 4). Kilpailijoita on analysoitu enemmän luvussa 4.2.1.

Korvaavien tuotteiden sekä toimittajien ominaisuuksia on analysoitu edellä paikallisen yrityksen näkökulmasta. Nämä asiat eivät eroa paikallisen yrityksen ja nettikaupan

välillä. Asiakkaita on analysoitu luvussa 4.2.2. Potentiaalisten asiakkaiden määrä on tosiaan yli 200 000.

Näiden yhteenvedona voisi arvioida uuden toimijan mahdollisuuksia pärjätä tämän hetken markkinoilla nettikaupassa hyvin ja eikä tulevaisuuskaan risuiselta näytä. Pelkistettynä voisi sanoa, että tekemällä työn nettikaupan osalta kilpailijoita paremmin alalla pärjää, sillä asiakkaita on.

#### **4.2.5 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi voidaan tehdä monen eri asian suhteen; esimerkiksi kilpailijoiden tai asiakkaiden ja markkinoiden suhteen. Tässä työssä on eritelty tehty kuitenkin siten, että näitä edellä mainittuja asioita analysoidaan yhdessä, mutta yritystoiminta on jaoteltu paikalliselle tasolle ja nettikauppaan.

Paikallista yritystä analysoitaessa on otettava huomioon uuden toimijan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat suhteessa paikallisiin kilpailijoihin ja nettitoimijoihin verrattuna.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähellä asiakasta</li> <li>• Asiointi helppoa kaikille</li> <li>• Takuuasioiden hoitaminen</li> <li>• Tuotteiden sovittaminen/asentaminen</li> <li>• Pienen toimijan vaivattomuus muuntautua kysynnän mukaisesti</li> <li>• Paikallisen asiakaspotentiaalin tuntemus harrastuksen kautta</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemattomuus yrittämisestä</li> <li>• Kilpailijoiden iso volyymi (voi kääntyä myös mahdollisuudeksi)</li> <li>• Todella pieni alue &gt;&gt;&gt; pienet markkinat</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailuedun hakeminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• custom-palveluilla</li> <li>• moott.ohj. säätö</li> </ul> </li> <li>• Asiakaspotentiaalin kasvu</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTE-tekijät</li> <li>• Nykyisten kilpailijoiden reagointi uuteen toimijaan</li> <li>• Asiakkaiden katoaminen netti-kauppoihin</li> <li>• Pienen toimijan näkymättömyys</li> </ul>

**Kuva 11. Markkinoille pyrkivän paikallisen Etelä-Savolaisen yrityksen SWOT-analyysi.**

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edullinen kulurakenne paikalliseen yritykseen verrattuna</li> <li>• Muuntautuminen kysynnän mukaan erityisen helppoa</li> <li>• Paikallisen asiakaspotentiaalin tuntemus harrastuksen kautta</li> <li>• Markkina-alueena koko Suomi</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat etäällä <ul style="list-style-type: none"> <li>• eivät välttämättä tiedä mitä tilaavat</li> <li>• tuotteen sopimattomuus</li> <li>• takuuasioiden hoitaminen hankalaa asiakkaalle</li> </ul> </li> <li>• Ulkomaisten nettikauppojen veroetu</li> <li>• Lyhyt ajokausi</li> <li>• Toistaiseksi tuntematon toimija</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspotentiaalina kaikki motoristit Suomessa</li> <li>• Kasvava harrastajamäärä</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTE-tekijät</li> <li>• Nettikaupan kilpailun kiristyminen</li> <li>• Yleisen taloustilanteen vaihtelun vaikutus kysyntään</li> </ul>

**Kuva 12. Markkinoille pyrkivän nettitoimijan SWOT-analyysi maanlaajuisesti.**

Vahvuuksien kehittäminen ja hyödyntäminen jatkossakin tarkoittaa pysymistä asiakkaan lähellä ja olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Muuntautumiskyky on pyrittävä pitämään mahdollisimman kevyenä prosessina, vaikka yrityksen tavoitteena olisikin suurempi markkinaosuus.

Heikkoudet on pyrittävä poistamaan tai ainakin lieventämään niitä. Kokemusta yrittämisestä tulee vain työtä tekemällä, ja kokemattomuus häviää ajan mittaan kuin itsensä. Taas kilpailijoiden iso volyymi on heikkous pienelle yritykselle, mutta se on käännettävissä myös mahdollisuudeksi markkinaosuuksien kasvattamiselle. Lisäksi markkinoinnilla tulee tehdä yritys tunnetuksi kohdesegmentin keskuudessa.

Miten pienen toimijan resurssien puitteissa sitten saataisiin mahdollisuudet hyödynnettyä? Tätä asiaa pitäisi tutkia enemmän, mutta olennaista on kilpailuedun saavuttaminen. Tätä on jatkuvasti pyrittävä hakemaan vanhaa muokkaamalla tai uutta keksimällä.

Uhkien torjunta ja ennakointi on myös tärkeää. Jollain tasolla on hyvä olla maailman menosta perillä, että mahdollisiin muutoksiin pystytään varautumaan ja muuttumaan tarvittavalla tavalla. Tällä pyritään torjumaan ikävät yllätykset. Lisäksi uusille markkinoille mentäessä on seurattava kilpailijoiden reaktioita uuden toimijan suhteen. On myös pidettävä asiakastyytyväisyys hyvänä, jotta he suosisivat enemmän kotimaista yritystä.



## 5 PÄÄTELMÄT

Alussa työn rajaaminen ja tekovaiheessa tutkimuksen leviämisen estäminen oli haastavaa. Alkuperäistä suunnitelmaa työn rakenteeksi joutui muuttamaan monesti työn edetessä ja niin yleensä käy tämän tyyppisissä tutkimuksissa.

Paikallisten päätoimijoiden hajautetun toiminnan vuoksi ongelmaksi muodostui kilpailtavan liikevaihdon osuuden pimentoon jääminen. Lisäksi kaikkien kilpailijoiden kartoitus on enemmän tai vähemmän mahdotonta. Toimiala-Onlinestä löytyy ainoastaan osakeyhtiöiden tunnuslukuja, näin jää suuri osa kilpailijoista huomioimatta. Yksittäisten toimijoiden taloudellisia tunnuslukuja oli saatavilla vaihtelevasti, mutta en nähnyt järkevänä lähteä tätä kautta kartoittamaan kilpailijoita, koska työmäärä olisi todella suuri. Ensin täytyisi etsiä ja listata kilpailijat, jonka jälkeen pystyisi näitä yrityksiä tutkimaan yksittäin.

Netissä toimivat kilpailijat toimivat pääasiassa Euroopan alueella, jonka vuoksi uuden yrityksen mahdollisuuksia joutui tarkastelemaan ennemmin kilpailuedun saavuttamisen, kuin konkreettisemman talouden tunnuslukujen kautta. Suomen ulkopuolella olevat kilpailijat saavat matalamman verotuksen kautta tarjottua Suomen markkinoiden asiakkailleen taloudellista hyötyä verrattuna Suomessa toimivaan yritykseen. Tästä en liiemmin huolestuisi, koska moni suosii suomalaista yritystoimintaa jo periaatteesta ja myös toimitusaika tai takuuasiat yms. antavat kilpailuetua kotimaisille yrityksille. Netissä toimivia kilpailijoita on paljon ja asiakkaat eivät tilaa tuotteitansa vain tietyistä paikoista, joten uskon että kasvavilla markkinoilla on tilaa uudelle toimijalle netti-kaupassa.

Markkinoita tutkittaessa asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää. Trafilta löytyi tilastot rekisteröityjen moottoripyörien määrästä ja sen kehityksestä. Moottoripyörien määrä on kaksinkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana, josta voi päätellä että asiakkaita on. Asiakkaiden segmentointi osoittautui haasteelliseksi moottoripyörätyypin suhteen, joihin en löytänyt tilastoja tai vastaavaa faktatietoa. Tämä ei kuitenkaan ole ratkaisevassa roolissa ja näin ollen motoristien eri kohdesegmentit voi arvioida. Paikallisen yrityksen näkökulmasta asiakkaita on kohdesegmentin osuus noin 6600 moottoripyörästä ja nettitoimijan näkökulmasta sama lukema on noin 225 000 kappaletta. Tästä voi päätellä paikallisen asiakaspotentiaalin olevan todella pieni verrattuna netti-

toimijan mahdollisuuksiin. Moottoripyörien määrä on ollut kuitenkin tasaisessa kasvussa -90 luvun lopusta lähtien sekä Etelä-Savon alueella, että koko maassa.

MP-kauden pituus on otettava tarkasti huomioon ja valikoimaan on lisättävä talvi-moottoriurheiluun liittyviä tuotteita, sillä talviaikaan pelkällä MP-varaosien jälleenvyyntillä ei pärjää. Myyntikateprosentti osakeyhtiöillä on keskimäärin 20 %, jonka kautta pääsee jyvälle toiminnan liikevaihdon tavoitteesta. Nettitoimijoilla on kateprosentti luonnollisesti alhaisempi matalamman kulurakenteen johdosta, mutta potentiaalisia asiakkaita on toisaalta reilusti enemmän. Joidenkin tuotteiden maahantuonnin näin mielenkiintoisena mahdollisuutena, jolloin yksi välikäsi jäisi välistä. Näin ollen taloudellinen hyöty on sitä kautta ilmeinen.

Kirjallisuuden analyysimallit ja strategiat olivat usein tehty suurempaa organisaatiota silmällä pitäen ja suurin osa niistä ei soveltunut tämän tyyppiseen tutkimukseen. Porterin kilpailuanalyysi ja SWOT-analyysi olivat kuitenkin käteviä työkaluja yksittäisten analyysien yhteenvedoksi. Niiden avulla saa paremmin otettua olennaiset seikat huomioon. Strategiset tavoitteet toimivat jokaiseen yritykseen ja mielestäni niiden asettaminen ja niihin pyrkiminen on tärkeää jokaisessa organisaatiossa. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen sparraa parempiin tuloksiin.

Tutkimuksen analyysien tietopohja oli pääasiassa Trafin ja Toimiala-Onlineen tilastoja. Tilastot eivät itsessään valehtelee, mutta niiden tulkinnassa on monesti vajavaisuutta. Toimiala-Onlinestä jäin kaipaamaan tilastoja muistakin, kuin osakeyhtiöistä.

Seuraavaksi on pohdittu saatuja tuloksia kokonaisuutena alussa asetettujen tutkimuskysymysten kautta:

- Mikä on aloittavalle moottoripyörien varaosa- ja huoltotoimintaa harjoittavan yrityksen edullisin organisaatiomuoto?

Aloittavan moottoripyörien varaosa- ja/tai huoltotoimintaa harjoittavan yrityksen edullisin organisaatiomuoto Etelä-Savon alueella on nettikauppa. Alueella on verrattain vähän moottoripyöriä verrattuna moneen muuhun maakuntaan. Paikallisen pienen myymälän ja/tai pajan liittäminen tähän toimintaan ei välttämättä kovin kannattavaa tulisi olemaan, mutta nettikaupan syrjässä se voisi toimiakin. Erikoistuminen vaikkapa

moottorinohjauksen säätämiseen kilpailuetua haettaessa vaatii kohtuullisen suurta investointia ja kannattavuus erikoistumisen suhteen onkin kyseenalaista.

- Minkä kokoinen markkinaosuus tarvitaan kannattavan toiminnan pyörittämiseen?

Alun perin haettiin prosentuaalista markkinaosuutta, mutta tiedon hankinnan edetessä kävi ilmi kokonaismarkkinoiden koon määrittämisen olevan todella ison työn takana, jollei täysin mahdotonta varsinkin nettikaupan suhteen. Näin ollen tähän kysymykseen ei pysty tämän tutkimuksen puitteissa vastaamaan, mutta seuraavassa tutkimuskysymyksessä päästään kannattavan toiminnan edellytyksien jäljille yritysten taloudellisten tunnuslukujen kautta.

- Mitkä taloudelliset tavoitteet tulee alan uuden elinkelpoisen toimijan saavuttaa?

Keskimääräinen liikevaihto henkilöä kohden on vähittäiskaupan osalta noin 350 000 € per vuosi osakeyhtiöiden osalta. Sama tunnusluku huolto ja korjaustoiminnan osalta on noin 150 000 €. Kateprosentti on vähittäiskaupassa noin 20 % ja huolto- ja korjaustoiminnalla vajaa 40 %. Näiden tunnuslukujen suhteen odotin faktoja myös muilta yritysmuodoilta, kun vain osakeyhtiöiltä. Selvää kuitenkin on, että osakeyhtiöiden kulurakenne on pääsääntöisesti korkea. Näin ollen esimerkiksi nettikaupassa pystytään myymään tuotteita pienemmän kateprosentin kautta edullisemmin tai sitten liikevaihdon ei tarvitse olla samaa luokkaa osakeyhtiöiden kanssa.

Ajokausi on toinen seikka joka täytyy ottaa huomioon, eli suurin osa liikevaihdosta on tultava sesonkiaikana. Lisäksi valikoimassa olisi oltava esimerkiksi moottorikelkkojen osia ja varusteita jonkinlaisen kannattavuuden takaamiseksi myös talvella.

Yhtä ainoaa oikeaa taloudellista tavoitetta ei ole, vaan se riippuu muun muassa yhtiömuodosta, henkilöstön määrästä, toimitilojen koosta vai onko kyseessä kenties pelkästään nettikauppa. Osakeyhtiöiden keskimääräinen liikevaihto on suuntaa antava ja tietysti hyvä tavoite. Myös kateprosentti on riippuvainen edellä mainituista seikoista ja on lisäksi karrikointuna käänteisesti korreloiva liikevaihdon suhteen.

## 5.1 Loppupäätelmät

Lopputuloksena voisi todeta tutkimuksen olevan uudelle toimijalle suuntaa antava. Markkinoita on varsinkin nettikaupassa ja näkisin uuden yrityksen toimintaedellytykset hyviksi nykyisessä markkinatilanteessa. Tulevaisuuskaan ei risuiselta näytä tasaisesti kasvavan harrastajamäärän johdosta, kunhan pysytään kilpailussa mukana. Etelä-Savon alueella tosin kyseisen liiketoiminnan mahdollisuudet ovat kovin rajalliset suhteellisesti vähäisen harrastajamäärän johdosta. Odotin työltä hieman tarkempia ja luotettavampia tuloksia ja se jäikin vajavaiseksi asettamistani tavoitteista. Tämä vaatisi lisätutkimuksia alasta, sen taloudellisista tunnusluvuista lähinnä muidenkin yhtiömuotojen, kuin osakeyhtiöiden osalta. Mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä pienempiä yhtiömuotoja tai maahantuonnin nykytilaa ja sen sisältämiä mahdollisuuksia.

## LÄHTEET

- /1/ Vilkkumaa, Matti. Viisas Yritys. 11 askelta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 2007.
- /2/ Jan-Erik Johanson, VTT. Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos. Luento. [www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/luento1.ppt](http://www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/luento1.ppt)
- /3/ Kamensky, Mika. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy. 2008.
- /4/ Toivo, Äijö. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy. 2008
- /5/ ComTieto Oy. Markkinatutkimus.  
[http://www.comtieto.fi/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=40](http://www.comtieto.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=40)
- /6/ Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Tilastot. <http://www.trafi.fi/tilastot/tieliikenne>
- /7/ Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimiala Online.  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3644>
- /8/ MTV3, Teknari 2.2.2011
- /9/ Taloussanomat. Yritystietopalvelu.  
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/>
- /10/ Moottoripyöriä.org – Keskustelufoorumi. <http://www.moottoripyora.org/cgi-bin/palsta/ikonboard.cgi?s=c6a086997f0cd27adaa7c16c3f2072e1;act=SF;f=47>
- /11/ Kilpailuanalyysi. <http://www.strategicentry.com/>
- /12/ Yrityksen kilpailukeinot.  
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>

/13/ SWOT-analyysi. <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

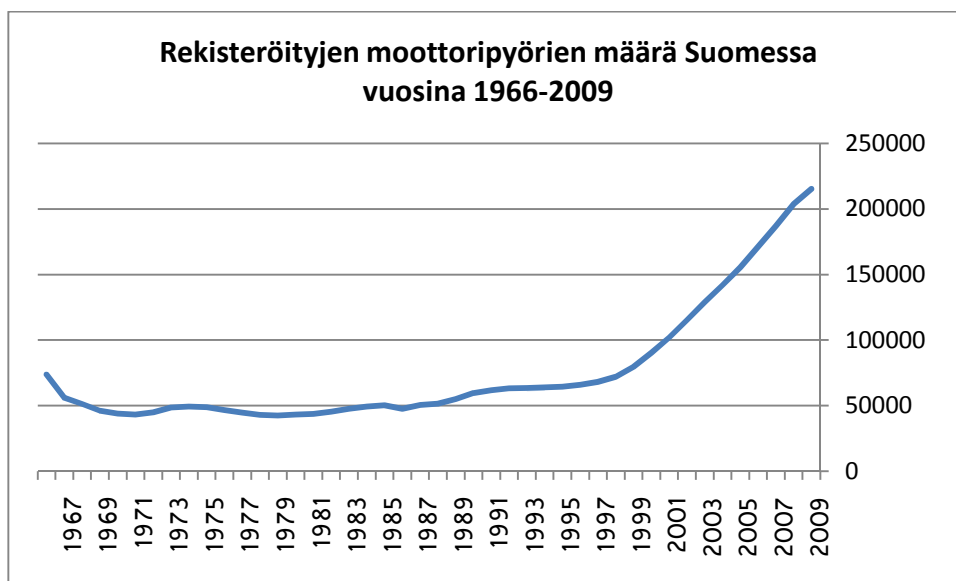
/14/ Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>

/15/ SWOT-analysis. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

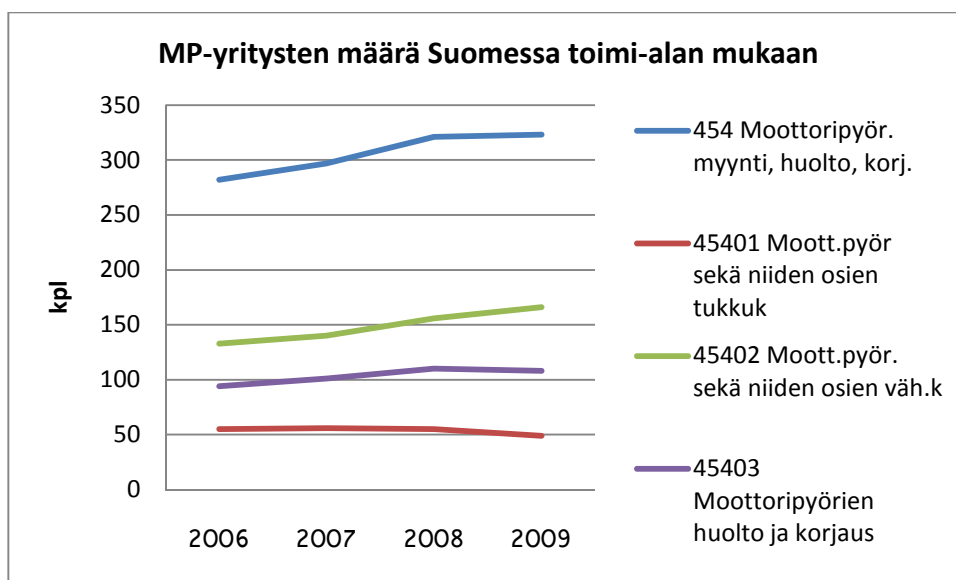
/16/ Yves Doz ja Mikko Kosonen. Nopea Strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 2008.

/17/ Jan-Erik Lindroos, Kari Lohivesi. Onnistu Strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy. 2004.

LIITTEET



Kuva 1. Trafi – tilastot /6/



Kuva 2. Toimiala Online – tilastot /7/

### Ympäristöanalyysit

- Makrotason analyysit
- Toimiala-analyysit
  - Kysyntäanalyysit
  - Asiakasanalyysit
  - Toimittaja-analyysit
  - Kilpailuanalyysit
  - Verkostokumppanuusanalyysit

### Synteesianalyysit

- SWOT-analyysi
- Porterin kilpailuanalyysi

### Sisäisen tehokkuuden analyysit

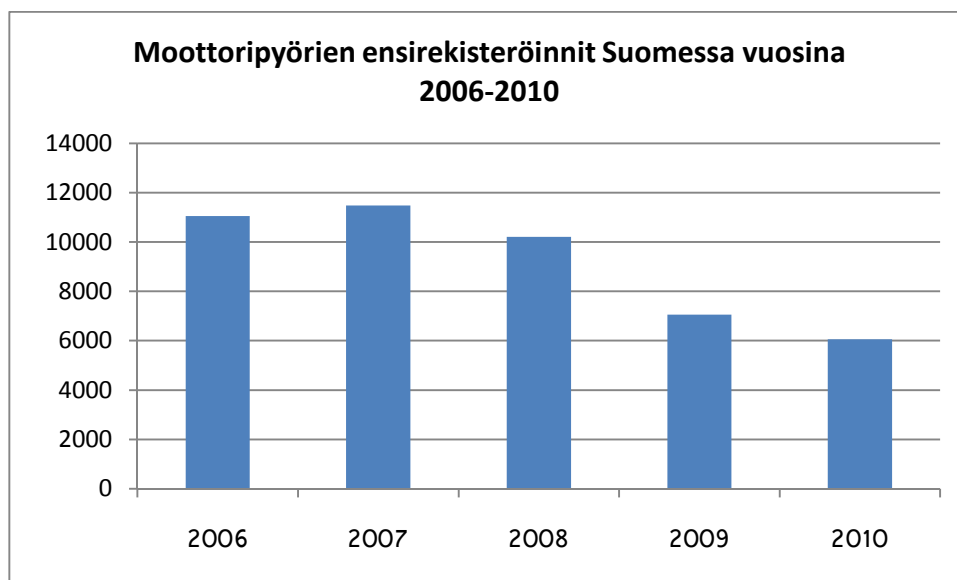
- Toiminto ja prosessikohtaiset analyysit
  - Tuotteet ja tuotekehitys
  - Jakelu
  - Markkinointi
  - Tuotanto
  - Materiaalin hankinta
- Taloudelliset analyysit
  - Yksikön taloudelliset tunnusluvut
  - Pääoman tuottoanalyysi
  - Kustannusanalyysit

**Kuva 3. Analyysikartta /3, s. 122/**

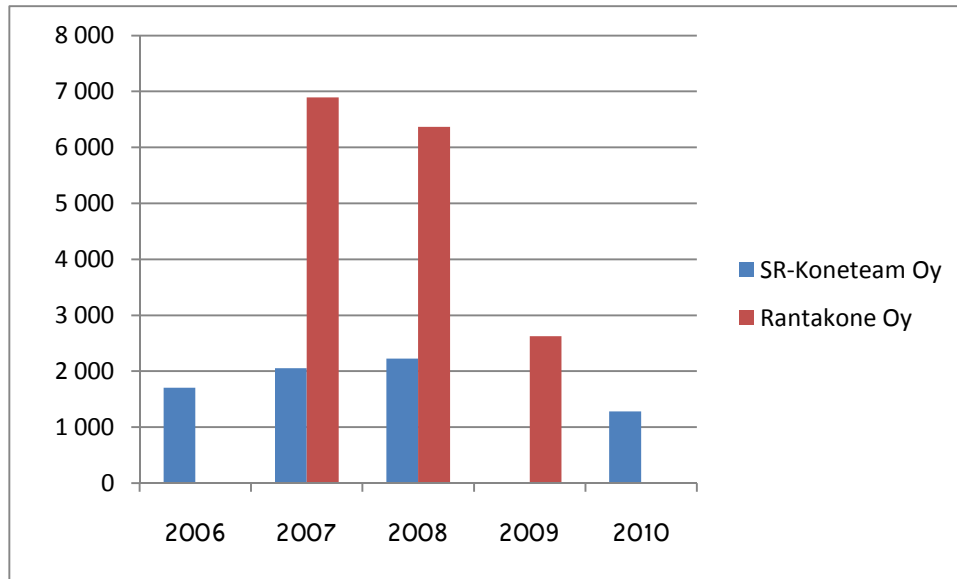


<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• patentit</li> <li>• vahva brändi</li> <li>• hyvä maine asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• hyvä tietotaito</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• patenttisuojien vajavaisuus</li> <li>• heikko brändi</li> <li>• huono maine asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• korkea kulurakenne</li> <li>• heikot yhteistyökumppaniverkostot</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tyydyttämättömät asiakastarpeet</li> <li>• uuden teknologian tulo markkinoille</li> <li>• säännösten keveneminen</li> <li>• kansainvälisten kauppa hidasteiden poistaminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakasmieltymysten muuttuminen</li> <li>• korvaavan tuotteen saapuminen markkinoille</li> <li>• uudet säännökset</li> <li>• kansainvälisen kaupan byrokratian kasvaminen</li> </ul>

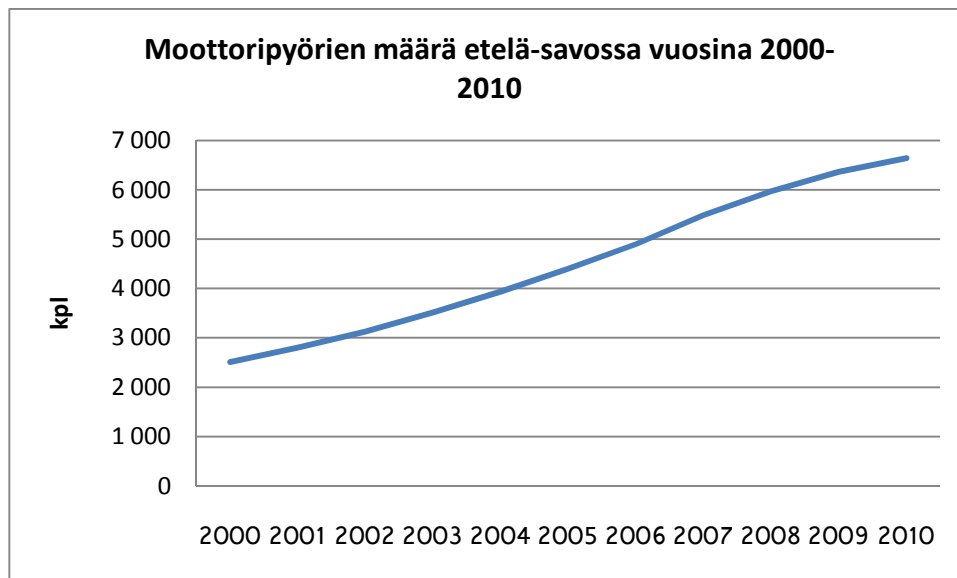
Kuva 4. Esimerkki SWOT-analyysin tuloksista.



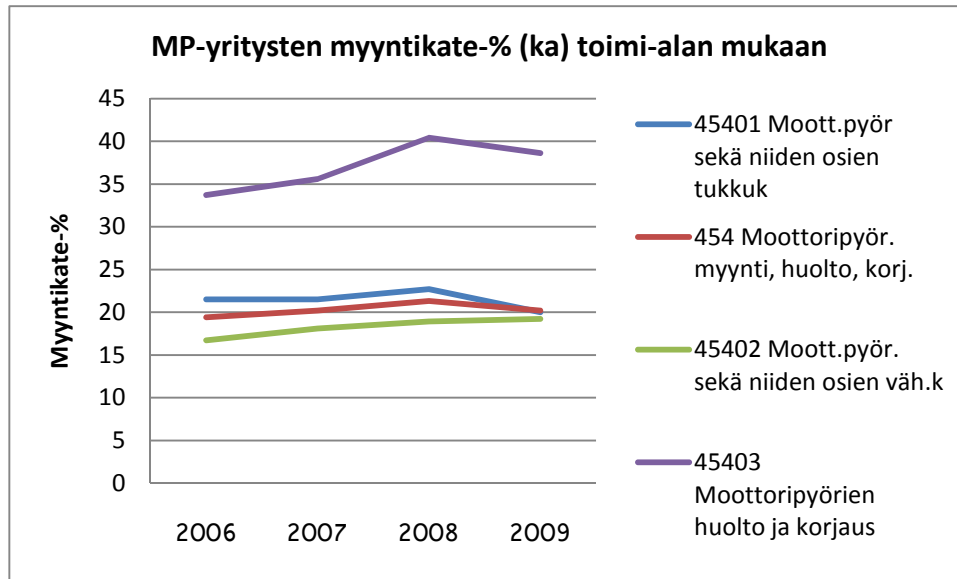
Kuva 5. Trafi – tilastot /6/



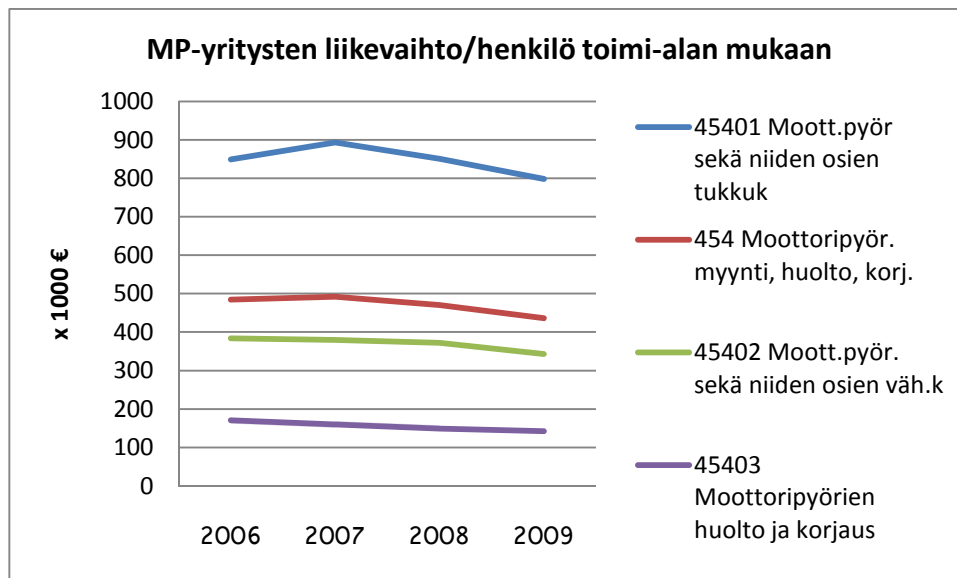
**Kuva 6. Taloussanomat. Yritystietopalvelu. Liikevaihto M€ /9/.**



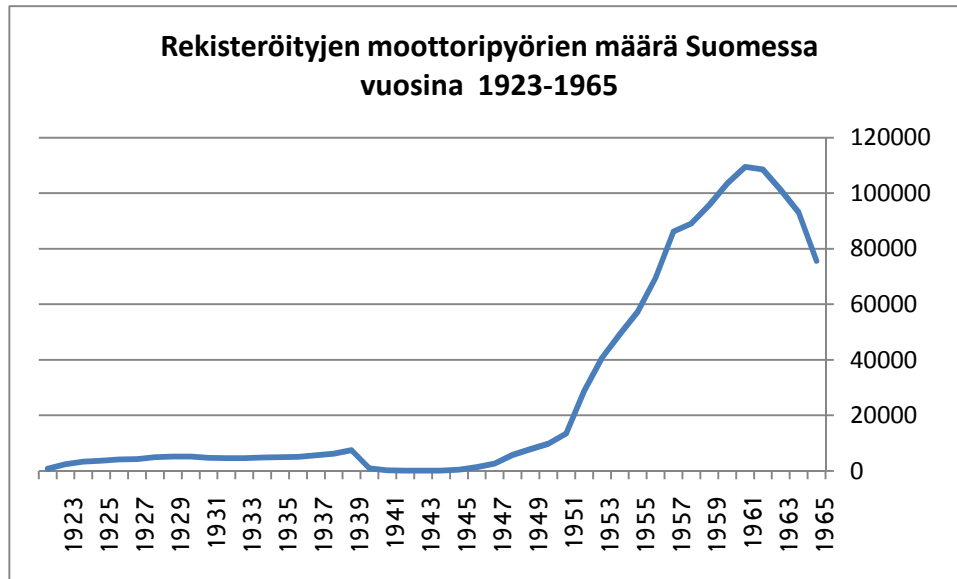
**Kuva 7. Trafi – tilastot /6/**



Kuva 8. Toimiala Online – tilastot /7/



Kuva 9. Toimiala Online – tilastot /7/



Kuva 10. Trafi – tilastot /6/

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähellä asiakasta</li> <li>• Asiointi helppoa kaikille</li> <li>• Takuuasioiden hoitaminen</li> <li>• Tuotteiden sovittaminen/asentaminen</li> <li>• Pienen toimijan vaivattomuus muuntautua kysynnän mukaisesti</li> <li>• Paikallisen asiakaspotentiaalin tuntemus harrastuksen kautta</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemattomuus yrittämisestä</li> <li>• Kilpailijoiden iso volyymi (voi kääntyä myös mahdollisuudeksi)</li> <li>• Todella pieni alue &gt;&gt;&gt; pienet markkinat</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailuedun hakeminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• custom-palveluilla</li> <li>• moott.ohj. säätö</li> </ul> </li> <li>• Asiakaspotentiaalin kasvu</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTE-tekijät</li> <li>• Nykyisten kilpailijoiden reagoitavuuteen toimijaan</li> <li>• Asiakkaiden katoaminen netti-kauppoihin</li> <li>• Pienen toimijan näkymättömyys</li> </ul>

Kuva 11. Markkinoille pyrkivän paikallisen Etelä-Savolaisen yrityksen SWOT-analyysi.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edullinen kulurakenne paikalliseen yritykseen verrattuna</li> <li>• Muuntautuminen kysynnän mukaan erityisen helppoa</li> <li>• Paikallisen asiakaspotentiaalin tuntemus harrastuksen kautta</li> <li>• Markkina-alueena koko Suomi</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat etäällä <ul style="list-style-type: none"> <li>• eivät välttämättä tiedä mitä tilaavat</li> <li>• tuotteen sopimattomuus</li> <li>• takuuasioiden hoitaminen hankalaa asiakkaalle</li> </ul> </li> <li>• Ulkomaisten nettikauppojen veroetu</li> <li>• Lyhyt ajokausi</li> <li>• Toistaiseksi tuntematon toimija</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspotentiaalina kaikki motoristit Suomessa</li> <li>• Kasvava harrastajamäärä</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PESTE-tekijät</li> <li>• Nettikaupan kilpailun kiristyminen</li> <li>• Yleisen taloustilanteen vaihtelun vaikutus kysyntään</li> </ul>

**Kuva 12. Markkinoille pyrkivän nettitoimijan SWOT-analyysi maanlaajuisesti.**